

Psykologinen pääoma myyntityössä

Heli Leppä
Mika Hölttä

Opinnäytetyö
Lokakuu 2014

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Liiketalous



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) LEPPÄ, Heli HÖLTTÄ, Mika	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 24.10.2014
	Sivumäärä 54	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PSYKOLOGINEN PÄÄOMA MYYNTITYÖSSÄ		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTONEN, Timo		
Toimeksiantaja(t) Intotalo Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Psykologinen pääoma kuvaa yksilön positiivista psyykkistä kehitystilaa, jolle on ominaista: 1. itseluottamus, jolloin ollaan valmiita ottamaan vastaan haastavia tehtäviä ja näkemään riittävästi vaivaa menestyäkseen niissä 2. optimismi, jolloin luotetaan omaan menestymiseen nyt ja tulevaisuudessa 3. toivo, joka lisää sitkeyttä saavuttaa tavoitteensa ja auttaa tarvittaessa etsimään vaihtoehtoisia polkuja sekä 4. sinnikkyys, joka auttaa selviämään ongelmista ja kääntämään vastoin käymiset jopa voitokseen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, soveltuuko psykologisen pääoman käyttö myyntityöhön ja jos, niin kuinka myyjät voivat psykologisen pääoman eri osa-alueita myyntityön kontekstissa kehittää. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, johon haastateltiin psykologisen pääoman suomalaisia asiantuntijoita.</p> <p>Tutkimus vahvisti oletuksen, jonka mukaan psykologinen pääoma soveltuu myyntityöhön erityisen hyvin työn ominaispiirteiden takia. Myyntityössä asenteen merkitys on keskeinen ja psykologinen pääoma tarjoaa selkeän lähestymistavan asenteeseen. Tutkimus tuotti runsaasti konkreettisia keinoja psykologisen pääoman kehittämiseen myyntityötä tekeville.</p> <p>Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että myyntityötä tekevät hyötyisivät psykologisen pääoman valmentamisesta. Psykologisen pääoman teoreettinen yhdistettynä käytännön harjoituksiin voisi olla toimivin muoto psykologisen pääoman kasvattamisessa. Valmennuksista tarvittaisiin jatkossa lisää käytännön kokemuksia ja valmennusten vaikuttavuutta olisi tärkeää myös mitata.</p>		
Avainsanat (asiasanat) psykologinen pääoma, myyntityö, positiivinen psykologia, valmennus		
Muut tiedot		



Author(s) LEPPÄ, Heli HÖLTTÄ, Mika	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 24102014
	Pages 54	Language finish
		Permission for web publication (X)
Title PSYCHOLOGICAL CAPITAL OF SALES		
Degree Programme Degree Programme in Entrepreneurship Development, Team Academy		
Tutor(s) LEHTONEN, Timo		
Assigned by Intotalo Oy		
<p>Abstract</p> <p>PsyCap is an individual's positive psychological state of development and is characterized by: 1. having confidence (self-efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed in challenging tasks; 2. making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; 3. persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and 4. when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resiliency) to attain success.</p> <p>The aim of this study was to determine if psychological capital is suitable to be used in sales work. If that it is suitable, it was determined how the sales can develop different areas of psychological capital sales work. The study was carried out as a qualitative study, in which Finnish experts in psychological capital were interviewed.</p> <p>The study confirmed the hypothesis that psychological capital is suitable for sales work particularly well, due to the characteristics of the work. In sales work the attitude is of essential importance, and psychological capital provides a clear approach to the attitude. The survey yielded a large number of practical ways to develop psychological capital for sales persons. Based on the study, it appears that the persons in sales work will benefit from the coaching of psychological capital. The theoretical knowledge of psychological capital combined with practical exercises could be a viable form of psychological capital growth. More practical experiences of coaching would be needed and it would also be important to measure the effectiveness of coaching.</p>		
Keywords psychological capital, sales, positive psychology, coaching		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	MYYNTITYÖSSÄ ASENNE RATKAISEE	3
2	SUOMALAISEN MYYNTITYÖN ERITYISPIIRTEET	4
2.1	Huippumyyjät omaavat asennetta	5
2.2	Positiivinen psykologia	6
2.3	Psykologinen pääoma	7
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	9
3.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkittavat	10
3.2	Teemahaastattelun laatiminen	12
3.3	Aineiston analysointi	13
4	TOIVO	14
4.1	Toiveikkuuden hyödyt myyntityössä	15
4.2	Toivon kehittäminen	16
5	OPTIMISMI	19
5.1	Optimismin hyödyt myyntityössä	20
5.2	Optimismin kehittäminen	22
6	SINNIKKYYS	24
6.1	Sinnikkyyden hyödyt myyntityössä	25
6.2	Sinnikkyyden kehittäminen	27
7	ITSELUOTTAMUS	29
7.1	Itseluottamuksen hyödyt myyntityössä	31
7.2	Itseluottamuksen kehittäminen	34
8	PSYKOLOGISEN PÄÄOMAN ALKUTAIVAL SUOMESSA	36
8.1	Psykologisen pääoman merkitys työhyvinvointitutkimuksessa	38
8.2	Psykologinen pääoma organisaatio- ja yksilötasolla	40
8.3	Psykologisen pääoman mittaaminen	41
8.4	Psykologisen pääoman tulevaisuus Suomessa	42
9	PSYKOLOGISEN PÄÄOMAN EDUT JA KEINOT MYYNTITYÖN KONTEKSTISSA	44
9.1	Tutkimuksen toteutuminen	45
9.2	Tutkimuksen luotettavuus	46
9.3	Tutkimuksen johtopäätökset sekä tuloksien hyödyntäminen	48
	LÄHTEET	50
	LIITE	54

KUVIOT	
KUVIO 1 Huippumyyjiä yhdistävät kahdeksan ominaisuutta	5
KUVIO 2 Psykologisen pääoman sijoittuminen tunnetilojen ja luonteenpiirteiden ominaisuuksien välimaastoon	8
KUVIO 3 Martelan (2013) keräämiä keinoja tahdonvoiman kehittämiseksi teema-alueittain	17
KUVIO 4 Ihmisen toimintavyöhykkeet Järvilehdon havainnollistamana	26
KUVIO 5 Itseluottamuksen omaavat henkilöt erottuvat viidellä tärkeällä ominaisuudellaan.	31
KUVIO 6 Psykologisen pääoman kehittämisen keinoja	43

1 MYYNTITYÖSSÄ ASENNEN RATKAISEE

Kaupanteko on liiketoiminnan keskeisintä ydintä. Kauppaa on tehty aina, kautta historian, eikä ole näköpiirissäkään tilannetta, jossa kaupanteko olisi merkitykseltään vähenevää sorttia. (Rope 2003, 9).

Haasteellisessa taloustilanteessa ja kovassa kilpailussa yritysten kyky myydä tuotteita ja palveluitaan vain korostuu. Onnistunut myynti taas edellyttää myyntiprosessin osaamista, tuotetietoutta, oikeanlaista ympäristöä, asennetta ja jopa hyvää onnea. Myyntitaitojaan voi kehittää ja tarjolla onkin monenlaisia teorioita ja oppaita. (ks. esim. Vuorio 2008).

Myyntityössä ratkaisee Vuorion (2011, 11) mukaan asenne. Kaikki lähtee asenteesta, jota ilman kauppajakaan ei tule. Myös Rummukainen (2012, 11) pitää asennetta merkittävänä tekijänä, kun halutaan erottaa huippumyyjät keskivertomyyjistä. Hänen mukaansa kahdeksan ominaisuutta erottavat huippumyyjät keskivertomyyjistä. Harvoilla huippumyyjilläkään kaikkia näitä löydettyjä ominaisuuksia löytyy samassa paketissa, mutta varmuudella sieltä voidaan poimia ainakin kaksi tunnusmerkkiä, joita ovat asenne ja kaupanpäästöaidot. (Rummukainen 2012,11).

Myyntityössä kaivattua asennetta voidaan lähestyä monin tavoin (ks. esim. Vuorio 2011; Hernberg 2013). Vielä useammin se kuitenkin jää yrityksissä vain sanahelinäksi: ”ja sitten se asenne kohilleen”. Mikä asenne? Ja vielä tärkeämpää, miten sitä muka muutetaan? Liimataan naamalle tekohymy ja kiljaistaan pomon korvaan ”minä niin rakastan myyntityötä”?

Psykologinen pääoma tarjoaa kiinnostavan ja tuoreen näkökulman asenteeseen. Se perustuu laajaan tutkimusnäyttöön ja luo tieteellisen perustan asenteen tarkastelemiselle. Psykologista pääomaa voidaan mitata ja kehittää niin organisaatio- kuin yksilötasollakin (Verleysen, Lambrechts & Van Acker 2014, 1-26).

Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan psykologisen pääoman ja myyntityön välistä yhteyttä. Voiko psykologisen pääoman teoriaa hyödyntää myyntityössä, jossa asenne on ensiarvoisen tärkeää? Opinnäytetyön teoriaosassa perehdytään aluksi

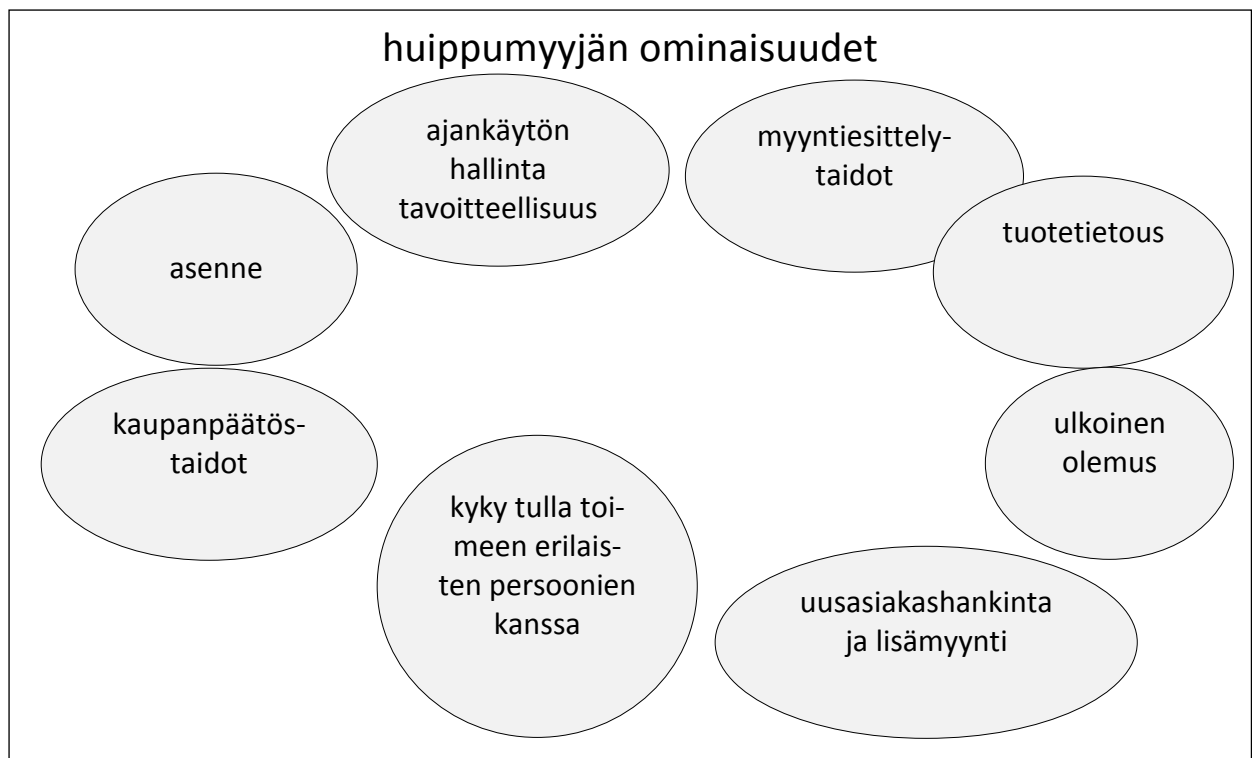
myyntityöhön liittyviin erityispiirteisiin ja huippumyyjien ominaisuuksiin. Sen jälkeen tehdään lyhyt katsaus positiivisesta psykologiasta, jonka sovellusalueeksi psykologinen pääoma lukeutuu. Tämän jälkeen syvennyttään psykologiseen pääomaan. Seuraavaksi käydään läpi tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset ja tarve tutkimukselle. Sitten keskitytään tutkimusmenetelmiin, teemahaastattelun laatimiseen ja aineiston analysointiin. Tutkimuksen tulososiossa tarkastellaan psykologisen pääoman elementtejä osa-alue kerrallaan, sekä tarkastellaan psykologista pääomaa suomalaisen työkulttuurin kontekstissa. Tässä äänensä saavat kuuluville tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat. Pohdintaosiossa analysoidaan tutkimustuloksia ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi tutkimustuloksista muodostetaan johtopäätökset sekä esitetään tulosten hyödyntämiseen ja jatkokehittämiseen heränneet ideat.

2 SUOMALAISEN MYYNTITYÖN ERITYISPIIRTEET

Suomessa tarvitaan myyntiosaamista, mutta mikä siinä hiertää? Suomen ensimmäinen ja ainoa myynnin johtamisen professori Petri Parviainen valottaa suomalaisten asennetta myyntiin taustamme pohjalta, johon vaikuttaa geneettistyyppinen kansanluonteemme ugrilaisuus, luterilaisuus ja nopea kehitys 1930-luvun agraarivaltiosta teknologiataloudeksi. Ugri on perusluonteeltaan jääräpäinen ja periksi antamaton, ei niinkään muuntautumiskykyinen tai vahvimmillaan sosiaalisissa taidoissa (Parviainen 2013, 12). Suomen viralliset myyntiammatitkin ovat syntyneet vasta teollisen vallankumouksen myötä 1800-luvun lopulla. Tämä on noin 3000 vuotta myöhemmin kuin esimerkiksi arabimaissa (Parviainen 2013, 25). Nämä tekijät voivat osaltaan selittää sen, miksi myyntioppaille ja –valmennuksille on Suomessa tarvetta. Tietojen ja taitojen lisäksi töitä on asenteessamme, jolla on pitkät historialliset perinteet.

2.1. Huippumyyjät omaavat asennetta

Rummukainen (2012, 11) on nimennyt kahdeksan huippumyyjiä yhdistävää ominaisuutta. Harvoilta löytyvät kaikki ominaisuudet, mutta tutkimuksen perusteella huippumyyjiltä löytyvät ainakin asenne ja kaupanpääöstaidot. Muita ominaisuuksia ovat ajankäytön hallinta, tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot, tuotetietous, ulkoinen olemus, uusasiakashankinta ja lisämyynti sekä kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa (ks. kuvio 1). Rummukainen liittää myyjän asenteeseen ylpeyden ja innostuksen tuotteesta tai palvelusta, jota hän myy. Huippumyyjä haluaa olla paras alallaan ja kehittyä jatkuvasti. Huippumyyjä kykenee kokemaan myös vastoinkäymisiä rakentavasti: analysoimaan tapahtuneen ja etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuja (Rummukainen 2012, 14-17).



KUVIO 1. Huippumyyjiä yhdistävät kahdeksan ominaisuutta (Rummukainen 2012,11).

Hyvän myyjän ominaisuuksista saa tehtyä halutessaan hyvinkin pitkän listan. Toinen juttu on se, kuinka moni täyttää kaikki listatut tunnuspiirteet huomauttaa Rope (2003, 101-104), joka on kirjoittanut kolmisenkymmentä tietokirjaa markkinoinnista, yrittäjyydestä ja johtamisesta. Rope (2003, 97) määrittelee hyvän myyjän vaatimuksiksi sen, että tuntee myymänsä tuotteen, osaa myyntiprosessiin liittyvät asiat ja on myyntiin sopiva henkilö. Keskeistä asiaosaamisessa ja myyntitaidoissa on se, että ne ovat yleensä opittavissa. Ratkaisevan eron muodostaakin Ropen määrittelemä myyjän minäsisältö, joka kattaa persoonallisuustekijät, asenne- ja arvotekijät sekä motiiviperustat (Rope 2003, 98, 106).

Myös Nieminen ja Tomperi (2008, 20-22) nimeävät huippumyyjien ominaisuuksiin oikeat arvot ja asenteet myyntiä kohtaan sekä tietyn määrän lahjakkuutta, motivaatiota ja osaamista. Myyjältä edellytetään itsetuntemusta ja muuntautumiskykyä. Hänen tulee osata ilmaista itseään ja osata lukea toisten ihmisten tunteita. Huippumyyjäksi tullaan kehittämällä itseä opiskelulla ja jatkuvilla harjoituksilla. Asenne nähdään haluna menestyä ja kehittyä, sisuna ja omatoimisuutena. Oikean asenteen opettaminen nähdään vaikeampana kuin käytännön taitojen opettamisen. (Nieminen & Tomperi 2008, 22-27).

2.2. Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia on vuosituhannen vaihteessa Pennsylvanian yliopiston psykologian professorin Martin Seligmanin aloitteesta kehitetty psykologian uusi osa-alue. Sen alkusykäyksenä oli havahtuminen psykologisten suuntausten ongelmakeskeisyyteen. Psykologiassa on perinteisesti perehdytty mielen sairauksiin ja näiden oireiden lievittämiseen. Samalla on syrjäytetty sellaisten positiivisten asioiden tavoittelu, joilla elämästä saadaan mielekäs. Positiivisessa psykologiassa tutkitaan ihmisten vahvuuksia ja toisaalta pyritään lisäämään keinoja onnellisuuteen. (Seligman 2008, 9).

Positiivinen psykologia uskoo siihen, että omalla toiminnalla ihminen pystyy vaikuttamaan vastoinkäymisistä toipumiseen. Positiivisessa psykologiassa on tutkittu hyvinvointia, onnellisuutta, luonteenvahvuuksia ja psykologisia voimavaroja. Onnelli-

suus käsitetään enemmän hyvän elämän elämisenä (vrt. Aristoteles) kuin pelkästään mielihyvän tuntemuksina. (Seligman 2008, 9). Positiivisen psykologian perusteos on *Character Strength and Virtues: A Handbook and Classification* (2004), jossa kuvataan ihmisen luonteenvahvuuksia ja hyveitä.

Seligman (2008, 11-12) jakaa positiivisen psykologian kolmeen tukipylvääseen joista ensimmäinen on myönteisten tunteiden tutkimus. Toisena tulee myönteisten ominaisuuksien kuten vahvuuksien ja hyveiden tutkimus. Kolmanneksi tutkitaan myönteisten instituutioiden hyveitä ja myönteisiä tunteita tukevaa vaikutusta.

2.3. Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma on yksi positiivisen psykologian sovellusalue, jonka on kehittänyt Nebraska-Lincolnin yliopiston johtamisen professori Fred Luthans. Käsite lanseerattiin ensi kerran vuonna 2002 (Rauhala ym. 2013, 27) ja sen pääteoksena pidetään vuonna 2007 julkaistua kirjaa *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge.* (Luthans, Youssef & Avolio).

Psykologinen pääoma koostuu neljästä ulottuvuudesta joita ovat toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus (Luthans & Youssef 2004, 146-147). Psykologinen pääoma on pysyvämpi tila kuin lyhytkestoiset tunnetilat kuten pelko, viha, suru ja ilo. Silti psykologinen pääoma ei ole niin pysyvä kuin ihmisen luonne ja temperamentti, vaan sitä voidaan kehittää (ks. kuvio 2). Siinä missä yleinen lähestymistapa on ollut tarkastella luonteenpiirteitä etsimällä vastausta kysymykseen ”kuka olet?”, ollaan psykologisessa pääomassa kiinnostuneita potentiaalista, mitä ihminen voi parhaimmillaan olla (Luthans, Avey, Norman & Combs 2006, 388).

Tunnetilojen ja luonteenpiirteiden ominaisuudet:

1. Tunnetilat. Hetkellisiä ja vaihtelevia tunteita. Esimerkiksi ilo ja onnen tunteet.
2. Pysyvämmät tunnetilat, jotka ovat vielä muokattavissa. Näihin voi sisältyä **sinnikkyys, toivo, optimismi ja itseluottamus**, mutta myös sen kaltaiset ominaisuudet kuten viisaus, hyvinvointi, kiitollisuus, anteeksianto ja rohkeus.
3. Luonteenpiirteet, jotka ovat suhteellisen vakaita ja vaikeita muuttaa. Ne edustavat persoonallisuuspiirteitä ja vahvuuksia. Esimerkiksi Big Five persoonallisuuspiirteet, luonteen vahvuudet ja hyveet.
4. Puhtaat luonteenpiirteet, jotka ovat vaikeasti muutettavissa. Esimerkiksi älykyys, lahjakkuus, perityt luonteenpiirteet.

KUVIO 2. Psykologisen pääoman sijoittuminen tunnetilojen ja luonteenpiirteiden ominaisuuksien välimaastoon (Luthans, Avolio, Avey & Norman 2007, 541-542)

Psykologinen pääoma voidaan ymmärtää asenteena, jota ilmentävät omaloitteisuus, yritteliäisyys ja vastuunottaminen. Psykologinen pääoma on myös yhteydessä myönteisiin tunteisiin. Siten se liittyy parempaan motivaatioon, sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja tehoon työssä (Rauhala ym. 2013, 15, 26).

Tutkimustulokset psykologisesta pääomasta ovat olleet lupaavia. Psykologisella pääomalla on havaittu olevan merkitsevästi yhteyttä työntekijän haluttuun käytökseen, asenteisiin kuten tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen sekä suorituskyykyyn (Luthans, Avey, Avolio & Peterson 2010, 42). Psykologisen pääoman on havaittu olevan negatiivisesti yhteydessä työntekijöiden kynnisytyteen, työn lopettamisaikeisiin ja haitalliseen käyttäytymiseen työpaikalla (Avey, Luthans & Youssef 2010, 430). Sen sijaan sen on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä ihmisen psyykkiseen hyvinvointiin (Avey, Luthans, Smith & Palmer 2010, 17).

Viimeaikaisten tutkimusten mukaan korkean psykologisen pääoman on todettu ehkäisevän stressiä ja edistävän kannustavan ilmapiirin syntymistä työpaikoilla (Luthans, Avey, Avolio & Peterson 2010, 42). Tämä puolestaan vähentää stressistä koituvia haittoja organisaatiolle, mikä näkyy esimerkiksi liikevaihdossa (Avey, Luthans & Jensen 2009, 677). Psykologisella pääomalla on havaittu olevan yhteyksiä myös organisaation muiden pääomien kuten sosiaalisen ja taloudellisen pääoman lisääntymiseen (Luthans & Youssef 2004, 157-158) Siten psykologisesta pääomasta on huomattavaa kilpailuetua organisaatiolle.

Psykologista pääomaa voidaan kasvattaa valmentamisella (Luthans ym. 2010, 60-61; Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs 2006, 387). Eräässä tutkimuksessa psykologista pääomaa valmennettiin lyhyillä tunnista kolmeen tuntiin kestäville interventioilla, joissa tehtiin harjoituksia ja katsottiin aiheeseen liittyviä opetusvideoita. Valmennuksessa osallistujat määrittivät henkilökohtaisia tavoitteita ja eri keinoja niiden saavuttamiseen. Keinojen löytämiseen osallistui koko ryhmä. Tutkimuksessa havaittiin, että yhden psykologisen pääoman osa-alueen harjoittaminen oli yhteydessä myös pääoman muihin ulottuvuuksiin. Tutkimuksen tuloksia oli, että jo lyhyillä interventioilla pystyttiin kasvattamaan psykologista pääomaa, joka puolestaan nostaa yritysten tuottavuutta (Luthans ym. 2006, 392; Luthans ym. 2010, 41). Psykologista pääomaa on onnistuneesti valmennettu myös verkkopohjaisissa koulutuksissa (Luthans, Avey & Patera 2008, 209).

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYSET

Psykologista pääomaa ovat tehneet Suomessa tunnetuksi muutamat alan pioneerit teoksillaan (ks. Manka 2013; Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013) ja aiheesta on tehty hiljattain väitöskirjakin (Norvapalo 2014) Jyväskylän yliopistossa. Tästä huolimatta psykologinen pääoma on Suomessa edelleen suhteellisen tuntematon käsite ja psykologisen pääoman valmentaminen sitäkin vähäisempää. Vaikuttaakin ilmeiseltä, että Suomeen tarvitaan lisää tutkimusta ja tietoa psykologisesta pääomasta, sillä kansainvälisten tutkimusten valossa psykologisesta pääomasta on huomattavaa etua niin työntekijöille itselleen kuin yrityksille (esim. Luthans, Luthans & Luthans 2004, 45).

Opinnäytetyön tarkoituksena on syventää ymmärrystä psykologisesta pääomasta ja saada konkreettisia keinoja sen kehittämiseen myyntityön kontekstissa Suomessa.

Tutkimuskysymyksiä on kaiken kaikkiaan kaksi:

1. Onko psykologisen pääoman osa-alueista (toivo, optimismi, sinnikkyys ja itse-luottamus) etua myyntityötä tekevillä?
2. Kuinka psykologisen pääoman eri elementtejä voidaan kehittää myyntityön kontekstissa?

Psykologinen pääoma kuvaa asennetta, jonka merkitys etenkin myyntityössä on keskeinen (Vuorio 2011,11). Tästä syystä oletamme tutkimushypoteesinamme, että psykologisesta pääomasta on myyntityötä tekeville huomattavaa etua.

3.1. Tutkimusmenetelmät ja tutkittavat

Tämä tutkimus on laadullinen. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä (Denzin & Lincoln 2000, 3). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä, mahdollistaa monenlaisia tulkintoja, mallintaa asioita ja antaa asioille merkityksiä (Pitkäranta 2010, 12). Tutkimuksesamme laadullinen tutkimus valittiin siksi, että psykologinen pääoma on uusi teoria, jota Suomessa on hyödynnetty vielä vähän.

Keskeisimpiä kvalitatiivisen metodologian tutkimusmetodeita ovat havainnoiminen, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi (Metsämuuronen 2011, 220). Tässä tutkimuksessa on käytetty kolmea jälkimmäistä tapaa. Litterointia käytetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen ymmärtämiseen, kuinka tutkittavat organisoivat puheensa. Haastattelu merkitsee kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä avointen kysymysten esittämistä valituille henkilöille tai ryhmille (Metsämuuronen 2011, 220) Tutkimushaastattelua voidaan kuvata vuorovaikutustilanteena, jossa tyypillistä on haastattelijan etukäteisperehtyminen aiheeseen ja haastattelun suunnittelu. Haastattelija ohjaa haastattelutilannetta ja tietää oman roolinsa. Haastateltava voi luottaa siihen, että tietoja käytetään luottamuksellisesti (Hirsjärvi & Hurme 1985, 15).

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimuksen kokoa ei säätele määrä vaan aineiston laatu. Tutkimusaineiston tavoitteena on toimia apukeinona ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan rakentamisessa (Vilkkä 126, 2005). Tutkimuksessamme tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla, jotka noudattelivat puolistrukturoidun haastattelun ja ei-strukturoidun eli avoimen haastattelun kaavaa. Puolistrukturoidussa haastattelussa, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi, leimallista on haastattelun kohdistaminen etukäteen valittuihin tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin. Kysymysten muotoa ja esittämisjärjestystä ei ole kuitenkaan tarkasti määritelty (Metsämuuronen 2011, 247; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Avoin haastattelu voi puolestaan olla lähellä keskustelua, jota haastattelija ei välttämättä ohjaile. Tutkija voi jäsentää materiaaliaan jälkikäteen. Avointa haastattelua käytetään muun muassa silloin kun eri henkilöiden kokemukset vaihtelevat runsaasti tai kun tutkitaan heikosti tiedostettuja asioita tai tutkittavia on vähän (Metsämuuronen 2011, 247; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin siten, että haastattelun runkona olivat teemahaastattelun mukaisesti laaditut valmiit kysymykset. Mikäli haastattelun aikana tutkittava toi joitain mielenkiintoisia seikkoja esiin, tutkimusrungosta saatettiin poiketa lisäkysymyksien muodossa. Haastattelu saattoi paikoin lähennellä vapaata keskustelua.

Tutkimusta varten haastateltiin Tampereen Johtamiskorkeakoulun professoria Marja-Liisa Mankaa, psykologian maisteria, valmentaja Makke Leppästä, psykologi ja filosofian tohtori Annamari Heikkilää sekä filosofi Lauri Järvilehtoa. Heidät valittiin haastateltaviksi sen perusteella, että he joko olivat osoittaneet perehtyneisyyttä psykologiseen pääomaan julkaisutoimintansa kautta (Manka 2013; Rauhala ym. 2013) tai heidän katsottiin muuten tuovan aiheeseen tuoreita näkökulmia omasta viitekehystään käsin.

3.2. Teemahaastattelun laatiminen

Teemahaastattelun alussa halusimme taustoittaa tutkimusta kysymällä psykologisen pääoman historiasta Suomessa. Toisekseen halusimme kartoittaa haastateltavien omaa kokemusta ja tietämystä psykologisesta pääomasta.

Ensimmäisen teeman kysymykset – taustoitus psykologisesta pääomasta

Mikä on psykologisen pääoman historia Suomessa?

Millä tavoin olet itse tutkinut / käyttänyt psykologista pääomaa, mitä kokemusta sinulla on tästä aiheesta?

Toisen teeman kysymykset käsittelivät suoraan tutkimukselle asetettuja tutkimuskysymyksiä. Kysyimme haastateltavien näkemystä siihen, oliko psykologisen pääoman osa-alueista (toivo, optimismi, sinnikkyys, itseluottamus) hyötyä tai etua myyntityössä ja kuinka tätä osa-aluetta voisi myyntityön kontekstissa kehittää.

Toisen teeman kysymykset – psykologisen pääoman edut ja kehittäminen

Mitä etua / hyötyä myyntityössä on toiveikkuudesta?

Miten myyntialan ihmiset voivat kehittää omaa toiveikkuuttaan?

Mitä etua / hyötyä myyntityössä on optimismista?

Miten myyntialan ihmiset voivat kehittää omaa optimismiaan?

Mitä etua / hyötyä myyntityössä on sinnikkyydestä?

Miten myyntialan ihmiset voivat kehittää omaa sinnikkyyttään?

Mitä etua / hyötyä myyntityössä on itseluottamuksesta?

Miten myyntialan ihmiset voivat kehittää omaa itseluottamustaan?

Kolmannen teeman kysymykset käsittelivät yleisesti psykologista pääomaa sekä psykologista pääomaa myynnin kontekstissa. Nämä liittyivät tavoitteeseemme syventää tietoutta psykologisesta pääomasta.

Kolmannen teeman kysymykset – psykologisesta pääomasta yleisesti

Mitä psykologisen pääoman kehittäminen edellyttää oppijalta itseltään?

Miten psykologisen pääoman tasoa /kasvua kannattaa seurata?

Mitkä ovat psykologisen pääoman ongelmakohdat Suomessa?

Tiedätkö, onko psykologista pääomaa hyödynnetty myyntityössä Suomessa?

Jos, niin miten ja millaisin tuloksin?

Miten myyntityössä käytettävää psykologista pääomaa tulisi jatkossa Suomessa kehittää?

3.3. Aineiston analysointi

Tutkimuksen litteroituja haastatteluja tarkastellaan tutkimuksessamme sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysissä pyrkimyksenä on saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Sisällönanalyysissä etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Se ei ole esitettävissä numeerisina tuloksina vaan sanallisina muotoina (Vilkkä, 2005, 140).

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisenä tai teorialähtöisenä. Tässä tutkimuksessa käytetään teorialähtöistä sisällönanalyysiä, joka lähtee liikkeelle teoriasta. Se tarkoittaa sitä, että tutkimuksen lähtötilanteessa on jo valmiiksi tieteellinen teoria, ajattelu tai malli. Olemassa oleva teoria ja aiemmat tutkimukset ohjaavat vahvasti käsitteiden määrittelyä tutkimusaineistossa sekä analyysin tekoa. Tavoitteena teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on tutkittavien antamien merkitysten kautta uudistaa teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta kohteesta. (Vilkkä, 2005, 140-141).

4 TOIVO

Psykologisessa pääomassa toiveikkuus sisältää komponentit toivosta ja keinosta toteuttaa haluamansa (will and way). Toivo on kognitiivinen, ajattelun ”tila” jossa ihminen pystyy asettamaan itselleen realistisia mutta haastavia tavoitteita ja odotuksia ja keksimään keinoja niiden toteuttamiseen. Toiveikas ihminen asettaa tavoitteensa (waypower) ja omaa tahdonvoimaa (willpower) niiden toteuttamiseen. Hän löytää vaihtoehtoisia keinoja, jos ensin kokeiltu ei toimikaan. Toiveikkuus tarkoittaa opittua ”avuliaisuutta” päinvastoin kuin opittua avuttomuutta. (Luthans ym. 2007, 66-67).

Pettymyksiä kohdatessa toivolla on iso merkitys. Toivo korreloi positiivisesti niin työntekijän tulokseen, omaan työhyvinvointiin kuin työhön sitoutumiseenkin (Rauhala ym. 2013, 36). Toiveikas uskaltaa asettaa itselleen haastavia tavoitteita, etsiä keinoja niiden saavuttamiseen ja tehdä päivittäin töitä tavoitteidensa eteen. Toiveikkaalla ihmisellä on vahva tunne siitä, että hän onnistuu (Lewis 2011, 150). Toiveikas ihminen on itsenäinen ajattelija, joka on yrittäjähenkinen ja luova. Liian tiukat säännöt vievät pohjaa toiveikkuudelta, kun ihminen ei pääse käyttämään luovuuttaan. Toisaalta on huomattava, että epärealistisella toiveikkuudella on negatiiviset vaikutukset organisaatioon (Rauhala ym. 2013, 37)

Toivon määrä ajattelutavassamme riippuu selitysmallimme kahdesta osasta: yleistämisestä ja pysyvyydestä. Epäonnan selittäminen hetkellisinä ja erityisinä syillä merkitsee elävää toivoa: hetkelliset syyt rajaavat avuttomuuden tiettyyn ajankohtaan, erityiset syyt taas rajaavat sen koskemaan vain alkuperäistä tilannetta. Toisaalta pysyvät syyt aiheuttavat avuttomuutta pitkälle tulevaisuuteen, ja yleiset syyt levittävät sitä ihmisen kaikkiin pyrkimyksiin. Jos ihminen löytää yleisiä ja pysyviä syitä tappioihinsa, se merkitsee jatkuvaa epätoivoa. (Seligman, 1999, 66-67)

4.1. Toiveikkuuden hyödyt myyntityössä

Toiveikkuus on yksi ennustavampia tekijöitä myyntityössä sen suhteen saadaanko kauppaa aikaiseksi vai ei. Jotta pääset yli vastoinkäymisistä, sinulla tulee olla tulevaisuususkkoa eikä vaipua toivottomuuteen. Toinen on, että pystyy puskemaan ikään kuin epämukavuusalueella eli sietämään epämukavuutta, mikä liittyy torjutuksi tulemiseen. Se on selkeä kyky, mikä ennustaa pitkälti onko ihmisestä myyntityöhön. (Järvilehto)

Myös Heikkilä näkee toiveikkuuden olevan myyntityössä tärkeää. Toiveikkuus auttaa jaksamaan pettymyksiä, joita myyjä kohtaa jatkuvasti työssään. Toiveikkuus nopeuttaa Heikkilän mukaan palautumista pettymyksistä ja auttaa kestämään negatiivisia tunteita paremmin: niistä huolimatta myyjä jatkaa rohkeasti eteenpäin. Myyjällä on vahva visio tulevaisuudesta, joka ei kaadu siihen, jos asiakas ei nyt ostaisikaan.

Toiveikkuudesta on hyötyä etenkin jaksakseen kestää pettymyksiä, joita myyntityössä tulee koko ajan. Myyjällä tulee olla rakentunut kuva tulevaisuudesta (perspektiivi), vaikka asiakas ei nyt ostaisikaan (...) Taitavat myyjät pysyvät joustavasta mieltimään, mitä tarjota juuri tälle asiakkaalle ja mitä keinoa koettaa jos ensimmäinen ei toimi. Toiveikkuus on palautumista pettymyksestä ja negatiivisten tunteiden kestämistä, jossa mennään rohkeasti eteenpäin. (Heikkilä)

Manka tuo puolestaan esiin positiivisen psykologian uranuurtajan Martin Seligmanin tutkimukset vakuutusmyyjistä 80-luvulta. Tutkimuksissa (Seligman 1999, 134-135) ilmeni, että optimistisimmat vakuutusmyyjät menestyivät parhaiten työssään tehden parhainta tulosta ja pisimpiä työuria. Tämä johtui Seligmanin teorian mukaan siitä, että optimistit kestivät paremmin vastoinkäymisiä ja olivat sinnikkäämpiä, kun taas pessimistit lannistuivat ja lopettivat pian yrittämästä itsenäisessä työssään. Tämä puolestaan vähensi heidän onnistumismahdollisuuksiaan ja he lopettivat työnsä ennen pitkää (Seligman 1999, 134-135).

Sitkeys ja toiveikkuus tulee siitä, että jaksaa yrittää uudelleen ja luukuttaa. Se edellyttää myös palautumista, että jaksaa ottaa uuden puhelun jälleen iloisena; sillä on valtavan iso merkitys myyntiyössä: asettaa tavoitteita ja etsiä vaihtoehtoisia polkuja jos yksi idea ei vie perille. Siihen liittyy myös itseluottamus ja itsetehokkuus, että koet hallinnan tunnetta, että voit vaikuttaa. Vaikea kuvitella myyjää, jolla ei ole psykologista pääomaa ollenkaan. (Manka)

Leppänen pitää toivoa erittäin merkittävänä osa-alueena myynnin kontekstissa. Toiveikas myyjä asettaa selkeitä tavoitteita ja tekee suunnitelmia esimerkiksi asiakasmäärien suhteen. Ilman tavoitteita määrät jäävät alhaisemmiksi, mikä näkyy myös tuloksessa.

...myynti on kuitenkin määräbisnes, jossa todennäköisyys nousee määrien kautta. Toisaalta myynti on myös osaamisbisnestä eli ihmisen tulee haastaa itsensä kehittämään, siihenkin tarvitaan tahdonvoimaa. (Leppänen)

4.2. Toivon kehittäminen

Toiveikkuutta kehitetään asettamalla itse tavoitteita, jotka pilkotaan osatavoitteisiin. Kun työntekijä pääsee itse osallistumaan tavoitteiden laatimiseen, lisää se hänen sitoutumistaan (Luthans ym. 2007, 68). Heikkilä sanoo, että toiveikkuuden toinen puoli eli tahdonvoiman valmentaminen on verrattavissa hauislihaksen treenaamiseen. Se edellyttää töitä ja toistoja.

Heikkilä suosittelee konkreettisiksi neuvoiksi Frank Martelan (2013) Tahdonvoiman käyttöopasta, jossa on 20 ohjetta tahdonvoiman kehittämiseen.

Sinnikkyudessa on avuksi taitojen valmennus, että osaa esimerkiksi myyntiprosessien mallinnuksia ja tietää tyypillisiä haasteita. Eli millä keinoin toiseen voidaan vaikuttaa ja kuinka huomioida toisen tunteet. Pitkään myyntityötä tehneillä on jo intuitiota, kuinka käsitellä erilaisia ihmisiä. (Heikkilä)

Tahdonvoiman itsensä vahvistaminen

1. Pidä huolta verensokeristasi: syö hyvin ja nuku riittävästi
2. Valitse taistelusi
3. Havainnoi koska tahtosi on väsynyt – ja rentoudu oikein
4. Kasvata Zorro-piiriäsi harjoittelun kautta
5. Fokusoij toimintasi: Keskitä tarmosi yhteen päämäärään kerrallaan

Oikean asenteen merkitys

6. Tee tai älä tee – älä melkein tee
7. Ole vakuuttunut tahdonvoimasi rautaisuudesta
8. Anna itsellesi anteeksi lipsahduksesi – Moralisoimalla teet vain kielletystä hedelmän
9. Älä turhaan taistele tunteitasi vastaan, vaan hyväksy ne aina
10. Älä pakene-tai-taistele, vaan pysähdy-ja-suunnittele

Tapojen uudelleen reitittäminen

11. Mentaalijudon viisi perusliikettä
12. Monitoroi toimintaasi: Mittaa ja merkitse ylös
13. Aikatauluta aktiviteettisi tahdonvoimatasosi mukaisesti
14. Pilko tavoitteesi palasiksi ja palkitse itseäsi sopivasti
15. Aseta itsellesi yksiselitteiset rajat

Ympäristön muokkaus tahtoasi tukeväksi

16. Rakenna tahdonvoimallasi rajat
17. 20 sekunnin sääntö
18. Tee tietokoneestasi tahdonvoimasi tukipilari
19. Toimintasi on sinua ympäröivien ihmisten summa
20. Jaettu päämäärä on vahvempi päämäärä

KUVIO 3. Martelan (2013) keräämiä keinoja tahdonvoiman kehittämiseksi teema-alueittain.

Toiveikkuuden kehittämisessä Järvilehto antaa esimerkin yrityksensä muutosjohtajuuskoulutuksista, joissa opetetaan tekemään raskaista prosesseista siedettävämpiä kahdella tehtävällä. Nämä ovat feedback ja future eli palautteen saaminen ja tulevaisuuden hahmottaminen. On tärkeää pystyä luomaan houkutteleva tulevaisuus sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään välittömään suorittamiseen silloin kun se tuntuu raskaalta. Tavoitteena pelkkä rahan saaminen ei Järvilehdon mukaan ole kovinkaan hyvä motivaationlähde. Kannattaakin käyttää aikaa innostavan tulevaisuuskuuvan luomiseen mikä itseä motivoi.

Palaute on Järvilehdon mukaan toisinaan myyntityössä palkitsevaa. Kun myyjä saa kauppaa, hän tietää onnistuneensa. Järvilehto huomauttaa, että välitön palaute puolestaan on yksi Mihaly Csíkszentmihályin (2005) flow-kokemukseen liittyvä osatekijä.

Csikszentmihályin (2005, 77-88) tutkimusten mukaan ihminen on onnellisimmillaan flow-tilassa.

Toinen on palaute, että sinulla on jokin metriikka käytössäsi, millä mittaat onnistumistasi ja ettei se ole pelkästään eurojen laskemista. Kauppoihin pääsy on monien toimenpiteiden summia, joten on hyvä mitata myös esimerkiksi asiakastapaamisten määrää. (Järvilehto)

Tulosten mittaamisessa Järvilehto muistuttaa, että myös metriikat ovat suhdanneherkkiä. Mittaustuloksiin vaikuttavat myös muuttujat, joita ei ole kontrolloitu. Jos myynti ei kulje, kannattaa ensin seurata trendien kehityskaaria. Ne ovat aina sahalaitaisia ja notkahduksia tulee. Aina ei ole vika myyjässä eikä välttämättä tuotteessaan.

Myös Manka ehdottaa toiveikkuuden kehittämiseksi unelmoinnin ja tavoitteiden asettamisen. Myyjän tulisi miettiä, mitä hän työssään haluaa saavuttaa. Manka kannustaa kysymään työtovereiltaan keinoja saavuttaa tavoitteensa. Mistä he lähtisivät liikkeelle? Mitä tekisivät ja millä osa-askeleilla? Siten aukeaa mahdollisuus oppia muilta ja saada kannustusta.

Toki voi itsekseenkin ajatella, että jos on jokin tavoite, niin millaisia asioita pitäisi tehdä, että pääsisi sinne tavoitteeseensa ja miten voisi palkita itsensä välitavoitteissa, millaisia resursseja itseltä puuttuu ja mistä resurssit ja tuen saisi hankittua. Omissa tutkimuksissa olen kuitenkin huomannut, että ryhmissä harjoituksista saa paljon enemmän vaikuttavuutta. Silloin saadaan keskenään tukea ja ihan mielettömiä oivalluksia ja ideoita. (Manka)

Leppänen on samoilla linjoilla muiden haastateltavien kanssa tavoitteiden asettamisen suhteen. Tulevaisuususkon kehitetään selkeillä tavoitteilla, ovat ne sitten suoraan myyntiin liittyviä tai esimerkiksi oppimistavoitteita.

Ne tulee olla määrällisiä tavoitteita jotka ovat kaatumaetäisyydellä, jotta saisi onnistumisentunteita. On siis äärettömän tärkeää, että on seuranta, [sitten] fokusoida onnistumisiin ja sitä kautta energisoitua. Toinen on se, että luo ympärilleen vertaisporukan, josta saa energiaa ja onnistumisen kokemuksia. Hyvässä yhteisössä kehittyä ja tarttua tahdonvoimaa. Myyjät ovat usein liian yksin. (Leppänen)

5 OPTIMISMI

Se, kuinka ihminen asiat näkee ja itselleen selittää, ennustaa hänen käyttäytymistään niin ongelmatilanteissa kuin onnistumisissakin. Tietynlaiset ajattelutavat näyttävät myös lisäävän onnistumisen tai epäonnistumisen todennäköisyyttä. (Manka 2013, 157-159)

Pessimisteille on tyypillistä uskoa ikävien tilanteiden kestävän pitkään ja pilaavan kaiken jo saavutetun. He ajattelevat kaiken olevan omaa syytään. Optimistit kohtavat elämässään kolhuja siinä missä pessimistisetkin, mutta he suhtautuvat epäonneen päinvastaisella tavalla. He ajattelevat tappioiden olevan satunnaisia ja koskevan vain tätä nimenomaista asiaa. Optimistit eivät usko takaiskun johtuvan heistä, vaan olosuhteista, huonosta onnesta tai muista ihmisistä. He näkevät vaikeat tilanteet haasteena ja yrittävät entistä enemmän. Näillä ajattelutavoilla on eri seurauksensa. Pessimistit antavat helpommin periksi ja masentuvat usein. Se johtaa passiivisuuteen tai toimintaan, joka ei edistä tavoitetta. Optimistit menestyvät paremmin opiskelussa, töissä ja pelikentillä. Optimistit ovat myös fyysisesti terveempiä (Seligman 1999, 15,16).

Myönteiset tunteet laajentavat ajatustoimintaa, josta ihminen saa henkilökohtaisia voimavaroja sekä fyysisiä ja psyykkisiä resursseja. Negatiiviset tunteet taas kapeuttavat ihmisen ajatustoimintaa ja jopa sitä, kuinka he havainnoivat ympäristöään. Pessimismi on yhteydessä myös sydän- ja verisuonitauteihin. Positiivisuus nopeuttaa palautumista ja nopeuttaa negatiivisista tunteista palaamista. (Fredrickson 2001, 218-226). Positiiviset tunteet edistävät fyysistä terveyttä esimerkiksi paremmalla immuunipuolustusjärjestelmällä (Salovey, Rothman, Detweiler & Steward 2000, 110).

Kaikilla ihmisillä on käytössään sekä optimistisia että pessimistisiä mielenmalleja. Ratkaisevaa on se, kumpaa käytämme enemmän. Optimismi on yhteydessä ratkaisukeskeiseen ajattelumalliin. Silloin hyväksyy kielteistenkin tapahtumien realiteetit ja koettaa nähdä ne parhaassa mahdollisessa valossa, löytää niille tarkoituksia ja oppia niistä (Lewis 2011, 152.) Optimistisuus tuo laajemman valikoiman selviytymiskeinoja pessimistisyyteen verrattuna. Ongelmat uskalletaan kohdata ja uusiin tilanteisiin so-

peudutaan. Optimistit luottavat saavansa muilta apua ja jakavat kokemuksiaan (Rauhala ym. 2013, 40).

Psykologisessa pääomassa optimisuudella tarkoitetaan realistista optimisuutta. Jos optimistisuudesta katoaa realismia, on sillä vahingollisia seurauksia ihmiselle itselleen ja yritykselle, jossa hän työskentelee. Optimismi ilman realismia voi tarkoittaa liian suurien riskien ottamista, koska vaaroja ei osata arvioida oikein. Realistinen optimismi kykenee myös kantamaan vastuuta teoistaan, eikä vierittämään niitä toisten kontolle tai kieltämällä negatiiviset asiat (Luthans ym. 2007, 95).

5.1. Optimismin hyödyt myyntityössä

Optimismi on mieletön etu ja huippumyyjät ovat todennäköisesti luonnostaankin optimistisia, eivätkä jää rypemään silloin kun tulee takkiin, vaan mennäen uutta kohti. Siitä on myynnissä tosi paljon hyötyä niin kuin kaikessa muussakin elämässä. Optimistiset ihmiset ovat tyytyväisempiä, onnellisempia ja aikaansaavempia. (Heikkilä)

Heikkilä näkee optimismin erityisen tärkeänä yhteisön tasolla. Sitä tulee vaalia organisaatiossa niin, että työpaikan ilmapiiri pysyy kannustavana ja positiivisena. Optimismi vaikuttaa myös itseluottamukseen ja rakentaa uskoa siihen, että asiat menevät hyvin. Se ei silti ole naiivia positiivisuutta, jossa ei hyväksyisi vaikeita vaiheita. Niitä ei tarvitse lakaista maton alle.

Järvilehto tuo optimismin hyödyistä esiin Fredricksonin tutkimukset siitä, kuinka optimismi esimerkiksi parantaa ihmisen immuunivastetta (ks. esim. Fredrickson 1998, 300-319).

Positiivisuus laajentaa näkökenttää ja lisäksi positiiviset ihmiset hakevat onnistumisen mahdollisuuksia aktiivisesti. Optimistit tekevät aloitteita, kun taas pessimistit ei ota riskejä, koska pelkäävät epäonnistumista ja jäävät vatvoamaan epäonnistumisia. Optimisti ei muista samalla tavalla epäonnistumisia vaan [he] keskittyvät silverlineen. (Järvilehto)

Järvilehto huomauttaa, että optimistisuuteen liittyvät myönteiset tunteet ja ilo. Positiivisilla tunteilla taas on iso vaikutus myyntitapahtumassa, joka on ennen muuta

sosiaalista vuorovaikutusta. Tämä lisää onnistumisen mahdollisuutta kaupoissa. Optimistit myös sananmukaisesti näkevät laajemmalla perspektiivillä maailmaa. Siksi optimismista on valtavaa hyötyä myyntityössä.

On tehty tutkimus jossa kutsuttiin kahvilaan ihmiset haastatteluun ja tutkija laittoi kahvilan eteen sadan dollarin setelin ja tutki kuka poimi sen ja kuka ei. Optimistit löysivät satasen huomattavasti useammin kuin pessimistit. Se tulee siitä fysikaalisesta ilmiöstä, että pessimisteillä on enemmän putkinäkö ja optimisteilla laaja (...) Pääsääntöisesti se missä käy flaksi, sitä on vaikea ennustaa, se taas että on valmis nappaamaan kiinni jos on pienikin tilaisuuden tynkä niin silloin todennäköisyys tuuriin on paljon suurempi. Todennäköisyys arpajaisissa kasvaa, kun osallistut niihin aina ja kaikkialla. Eli ei ole onnellisia tähtiä, vaan metodisia ratkaisuja, kuten myynnissäkin, että jos on kolme liidiä on vaikeampi saada kauppaa kuin että olisi 3000 liidiä. Se on hyvin, vaikka osumaprosentti olisi yksi. (Järvilehto)

Leppänen sanoo, että tunteet vaikuttavat tutkitusti ajatteluun. Myönteiset tunteet kuten ilo ja onnellisuus johtavat automaattisesti siihen, että ihminen näkee asiat optimistisemmin. Myönteinen tunnetila puolestaan vaikuttaa siihen, että myyjä pystyy näkemään tarpeita paremmin asiakkaan näkökulmasta ja kykenee siten tarjoamaan parempia tuotteita tai ratkaisuja asiakkaalle. Optimismi on ratkaisukeskeisyyttä, jossa ei jäädä märehtimään ongelmia. Leppänen määrittelee optimismin olevan lähellä toiveikkuutta, jossa myyjä näkee mahdollisuuksia, liidejä ja kumppanuusvaihtoehtoja. Realistinen optimisti ei tosin lupaa sellaista, mitä ei voi lunastaa.

Mankan mukaan realistiseen optimismiin kuuluu ongelmien kohtaaminen. Joskus voi olla huonoja päiviä, mutta realistinen optimismi tietää, että niiden jälkeen tulee parempia. Tällaisella asenteella huonoista päivistä palaudutaan nopeammin. Mankan mukaan suomalaiset ymmärtävät jo kulttuurisesti usein optimismin väärin ja siksi realistinen optimismi on käsitteenä hyvä.

Minusta optimismin vastakohta ei ole realismi, vaan se liittyy optimismiin ja sen takia olen liittänytkin siihen realistinen optimismi siihen ulottuvuuden eteen sen takia että sitä ei ymmärrettäis väärin, että se tarkoittaa sitä että aina pitää nauraa. (Manka)

Myös Mankan mielestä optimisuudesta on selkeää hyötyä myyntityössä. Se antaa voimia kestää vastoinkäymisiä ja mahdollistaa vaihtoehtoisten ratkaisuiden löytämisen.

Se [optimismi] on juuri sitä, et on puoli metriä jalat irti maasta. Optimismia tarvitaan monesti jos on vaikkapa semmoinen tuote tai ihmiset iskee luuria korvaan, ei ne enää iske luuria korvaan mut katkaisee puhelun. Niin se että niinku näkee sen mahdollisuutena kuitenkin, et näkee että minä taas yritän et siis sillä tavalla, et ei niin kuin ikään kuin lannistu siitä vaan näkee sitä mahdollisuutta enempi ja enempi. Et sillä tavalla se on tärkeä myöskin. Myönteisyys avaa luovuuden ja sitä keksii uusia ratkaisuja sitä kautta. Kun ihminen on rento, myönteinen, niin se ei myöskään stressaannu. Niin se epäonnistuminen ja vastoinkäyminen ei tunnu niin pahalta silloin. (Manka)

5.2. Optimismin kehittäminen

Heikkilän mukaan optimistisuutta lisää se mihin keskitytään. Tärkeää on kiinnittää huomiota onnistumisiin ja positiivisiin asioihin, jolloin optimistisuuskin lisääntyy. Heikkilä uskoo optimistisuuden kehittämisessä myyjän omaan oivaltamiseen. Jos ratkaisua tarjotaan ulkoapäin, uhkaa se ihmisen omaa autonomiaa ja herättää helposti vastarintaan. Pelkästään kehoitus ajatella positiivisemmin ei myöskään toimi. Sen sijaan katseen kiinnittäminen omiin onnistumisiin ja selätettyihin haasteisiin, voi ohjata henkilökohtaisiin oivalluksiin omista kyvyistä ja positiivisista onnistumisista. Myös alan kirjallisuuden lukeminen kuten Optimistin käsikirja (Seligman 1999), voi auttaa ajattelumallien muokkaamisessa.

Järvilehdon mukaan hyvä keino lisätä optimistisuuttaan ovat kiitollisuusharjoitukset. Toinen on oppia hallitsemaan erehdyksiä. Kun asiat eivät suju odotusten mukaisesti niin myyjän on tärkeää purkaa ja analysoida tilanteet rakentavasta viitekehyksestä, jolloin hänellä onkin pelkästään onnistumisia ja oppimiskokemuksia. Silloin onnistumiset vievät ylöspäin ja epäonnistumiset antaa uusia näkökulmia ja työkaluja siihen, miten jatkossa toimia.

Metodinen optimismi tarkoittaa, että hakee systemaattisesti onnistumisen mahdollisuuksia ja ottaa riskejä. Minulla on kirja riskien hallinnasta, jossa menetelmää voi käyttää systemaattisesti, eli mikä meni pieleen ja oliko se minun syy ja sitten voi kirjoittaa uusiksi sen miten vastaisuudessa voi tehdä, ettei mene samalla tavalla pieleen. (Järvilehto)

Myyjien optimistisuuden kehittämisessä Leppänen näkee useita keinoja. Tunteiden johtaminen on niistä merkittävimpiä.

Sinun tulee oppia johtamaan tunteitasi. Ensin opit tunnistamaan tunteesi, nimeämään ne. Mieti, millainen tunnetila toimisi asiakkaan kanssa, esim. Ilmari Iloinen. Sitten mieti, kuinka pääsisit siihen tunnetilaan esimerkiksi milloin olet viimeksi päässyt siihen tunnetilaan ja miten se tapahtui. Esimerkiksi urheilumaailmassa hyvään tunnetilaan voi päästä musiikin avulla. Kun tiedostat tunnetiloja, pystyt tärkeisiin tilanteisiin luomalla itselle hyvän tunnetilan. (Leppänen)

Kiitollisuusharjoitus on tosi tärkeä, koska se vaikuttaa omaan mieleen niin myönteisesti. Alat viljelemään kiitollisuutta asiakkaitasi kohtaan, teet kiitollisuuskäyntejä, kiitollisuussoittoja, mieti kenelle voisit antaa kiitosta (perheenjäsenet, asiakkaat). (Leppänen)

Optimistisuuteen vaikuttaa onnistumiseen keskittyminen, niiden esiin nostaminen, onnistumiskeskeisyys. Mieti tilanne, jolloin viimeksi onnistuit asiakkaan kanssa ja pyri samaan hyvään tunnetilaan. On tärkeä käydä onnistumisia läpi, vaikka asiakas sanoisi ei. On myös tärkeä reflektoida, mikä asiakastilanteessa onnistui, vaikka asiakas sanoi ei. (Leppänen)

Leppäsen mukaan omia työsuorituksia tulisi arvioida vähintään viikoittain, mieluummin päivittäin. Jos työ on ratkaisumyyntiä ja asiakastapaamisia vain esimerkiksi kaksi päivässä, reflektointi on hyvä tehdä joka asiakastapaamisen jälkeen. Toisekseen on tärkeää kysyä asiakkailta itseltään, mikä meni hyvin.

Manka ja Heikkilä toteavat, että optimismi on osittain myös temperamenttiin liittyvä ominaisuus, eikä siksi niin helposti opittavissa. Yleensä optimismi yhdistyy ekstroverteilla, jotka ovat ulospäin suuntautuneita ja harvemmin taas introverteilla, jotka ovat rauhallisempia ja neutraalimpia ajatuksiltaan. Kuitenkin halutessaan voi itseään kehittää optimistisemmaksi temperamentista riippumatta.

...kiinnittämällä huomiota myönteisiin tunteisiin päivittäin niin silleen on aika usein tehty, et kirjaa ylös positiivisia emotioita päivittäin, mistä voit olla kiitollinen, mitenkä voisit lähettää hyviä viestejä ihmisille, juuruta selän takana positiivisesti siis tän tyyppisiä juttuja ja ehkä myös itseä kohtaan olla armollisempi. Että silläkin lailla sen voi kuvitella että saapi tuota itsetuntoa sitä kautta, et kehuu itseänsä. (Manka)

6 SINNIKKYYS

Toisin kuin itseluottamus toiveikkuus ja optimismi, sinnikkyys on luonteeltaan enemmän reaktiivinen (Luthans ym. 2007, 138). Psykologisessa pääomassa sinnikkyydellä tarkoitetaan kykyä toipua vastoinkäymisistä sekä tahtoa ylittää keskinkertaisuus ylittämällä itsensä tai annetut vaatimukset. Sinnikäs ihminen tunnustaa myönteiset ja kielteiset tosiasiat. Positiivisessa psykologiassa on havaittu sinnikkyyttä edistävät tai haittaavat tekijät (Luthans ym. 2007, 116). Sinnikkäät ihmiset käyttävät vastoinkäymisiä ”ponnahduslautana” päästä entistäkin korkeammalle. Tämä taas merkitsee henkilökohtaista kasvua ja vastoinkäymiset lisäävät voimaa (Luthans ym. 2007, 123). Synonyyminä Luthansin määrittelemälle sinnikkyydelle voidaan pitää suomalaista sisua. Tämä on uusi osa positiivisen psykologian kenttään kuuluvaa vahvuusintutkimusta, josta Lahti (2014) tekee parhaillaan väitöskirjaa Pennsylvanian yliopistossa.

Vaikka sisu siis toisinaan voi viitata tapahtumien tai toiminnan keston, ja sitä usein kuvataan yleisessä dialogissa sinnikkyyttenä, sen uniikki olemus liittyy yksilön kykyyn selvitä äärimmäisen ylivoimaisilta tuntuvista haasteista. Sisua on voimakas psykologinen potentiaali, johon liittyy keskeisesti kurottautuminen kohti voimavaroja, joita emme sillä hetkellä tiedä olevankaan. (...) Sisussa piilee perustavaa laatua olevaa potentiaalia yksilön parhaan mahdollisen minän rakentamiseen, vaikeuksista selviämiseen sekä toimintaan, joka mahdollistaa venymisen yli tavanomaisen fyysisen tai psyykkisen suorituksen. Meissä on kätkeytyä voimaa ja vääntöä, joka adrenaliinin tavoin vapautuu usein vasta silloin, kun sitä todella tarvitsemme. Vaikka sisu on terminä uniikisti suomalainen, se on psykologisena kapasiteettina universaali ominaisuus, josta kumpuavia tarinoita löytyy läpi kulttuurien. (Lahti, 2014)

Sinnikkyys ajaa ihmisen tekemään tehtävänsä loppuun. Se edellyttää, että ihminen kokee tavoitteensa merkityksellisiksi ja arvokkaaksi (Rauhala ym. 2013, 42). Vastuullisuus on yksi osa sinnikkyyttä. Ymmärrystä siitä, mitä vaikutuksia omalla toiminnalla on toisiin ja ympäristöön (Luthans 2002). Siinä missä toiveikkuuskin, myös sinnikkyys merkitsee taitoa kohdata epäonnistumisia ja selvitä niistä. Sinnikäs tarttuu toimeen ja sopeutuu muutoksiin. (Lewis 2011, 152 – 153.) Hän ei lannistu, vaan jaksaa aloittaa alusta uudelleen (Manka 2013, 161).

6.1. Sinnikkyuden hyödyt myyntityössä

Heikkilä näkee sinnikkyuden olevan myyntityössä hyödyllistä etenkin siksi, että myydessä joutuu kestäämään paljon pettymyksiä. Manka puolestaan toteaa, että usein kuulee ihmisten luovuttavan liian helposti. Asioiden eteen ei olla valmiita näkemään vaivaa ja jo alkuunsa toiminnan keskeyttää ajatus, että ”ei kannata yrittää mitään”. Harvoin asiat kuitenkaan menevät kerralla läpi ja etenkin myyntityössä on tärkeää kyky aloittaa alusta.

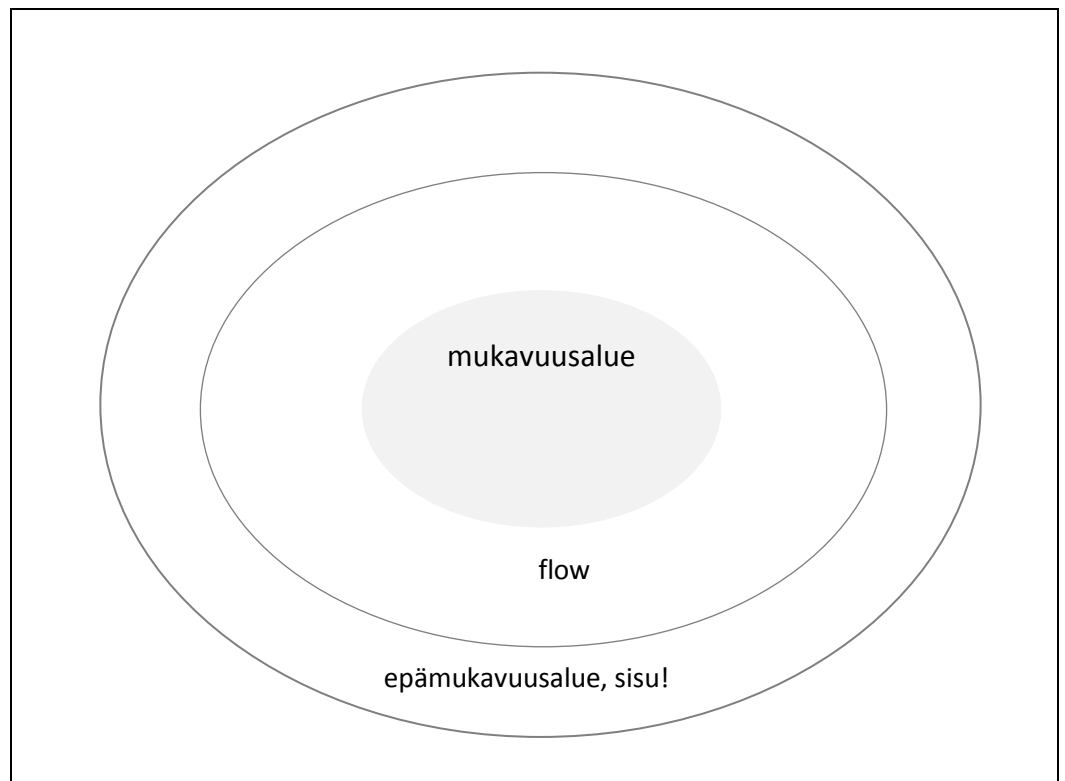
Määrästä tulee laatua. Että sä vaikka sata puhelua ehdit soittaa jos ajatellaan ihan perinteistä myyntityötä niin et tule vasta siitä sitten se tulos kuitenkin niin se et kokoaa itsensä aina siinä välissä on hirveän tärkeitä (Manka)

Leppänen määrittelee, että hyvä myyjä ei jää vellomaan ei -vastauksiin, eikä ota niitä itseensä. Sinnikkyys auttaa palautumaan epäonnistumisista nopeammin ja siksi se on myyntityössä tärkeää. Sinnikäs ihminen kykenee fokusoimaan onnistumisiin.

toi myynti et tietty todennäköisyys vaikka 30%:ia sanoo kyllä, 70%:ia sanoo ei. jos sä fokusoit 70%:iin joka sanoo ei niin sehän vaikuttaa jo sun itseluottamukseen myöskin, se vaikuttaa sun energiatasoon ja palautumiskykyyn, se on palautumiskykyä se sinnikkyys .(Leppänen)

Järvilehto pitää sinnikkyyttä ensiarvoisen tärkeänä tekijänä myyntityössä. Tosin pelkkä sinnikkyys ei riitä, jos virheistä ei opita ja eikä omaa työtä reflektoida.

Sinnikkyys on käsittääkseni kaikkein merkittävin menestystä ennustava tekijä. Hard work kulttuuri eli sinnikäs työ vaatii tosin rinnalleen smart work ajattelutavan ja kun nämä paiskaavat kättä keskenään, niin siinä vaiheessa tapahtuu vaikka mitä. (Järvilehto)



KUVIO 4. Ihmisen toimintavyöhykkeet Järvillehdon havainnollistamana.

Järvillehto kuvaa ihmisen toiminnan tapahtuvan eri vyöhykkeillä (ks. kuvio 4). Helppointa on toimia omalla mukavuusalueella, jonka ihminen osaa hyvin ja mikä ei vaadi ponnisteluja. Ongelmana mukavuusalueella toimimisessa on se, että maailman muuttuessa myös oma mukavuusalue supistuu. Csíkszentmihályin flow-teoriassa (2005, 118) mukavuusalueella ihminen pitkästyy tai turhautuu. Kun taidot ovat tasapainossa tavoitteiden vaativuuden kanssa, ihmisen on mahdollista saavuttaa flow-tila (suom. virtaus) (2005, 118). Järvillehto suosittelee, että ihmisten tulisi pyrkiä olemaan pääosin ”arkiflow” tilassa, koska se on tuottelias ja tuloksellinen tila. Tavoitteiden ei tulisi olla liian korkealla ja niihin tulisi oppia tekemisen kautta, jolloin flowalue laajenee. Kun pusketaan flowtilan ulkopuolelle epämukavuusalueelle, ihmisellä on käytettävissä hyvin rajallinen kapasiteetti.

et nyt jos työ ja arki on sitä et sä joudut koko ajan näkemään vaivaa sen eteen et pääset töihin tai jaksat tehdä sitä duunia niin ihminen romahtaa, ihminen kokee burn outin siinä vaiheessa ja sen takia sen arjen pitäis koostua pääosin näistä flowkokemuksista ja lepohetkistä, kun haetaan lisää virtaa et päästään taas siihen flowhin ja tuota siinä mielessä sanoisin et jos on niin et koko ajan joutuu tsemppaamaan niin silloin siin on jotain pielessä siinä työn kuvassa ja jo-

ka voi johtua esimerkiksi siitä et kompetenssi ei ole tarpeeksi korkea. (Järvilehto)

6.2. Sinnikkyiden kehittäminen

Luthans ym. (2006) tutkimuksessa sinnikkyyttä kehitettiin parantamalla tietoisuutta omista voimavaroista: lahjakkuus, taidot ja sosiaaliset verkostot. Osallistujia rohkaistiin hyödyntämään kykyjään saavuttaakseen tavoitteensa. Tutkimuksessa kehoitettiin myös tunnistamaan mahdollisia esteitä ja välttämään niitä. Harjoituksessa opittiin tulemaan tietoiseksi omasta vastoinikäymiskokemuksesta ja keskittymään omiin voimavaroihin ja kykyyn ylittää esteitä.

Heikkilä suosittelee sinnikkyiden kehittämisessä tietoisuusharjoituksia ja oman mielen johtamisen harjoittelua. Myyjän olisi hyvä oppia valikoivasti ohjaamaan omaa tarkkaavuuttaan ja keskittymään tehtäväänsä, ilman että mieli huitelee muissa maailmoissa. Joogaaminen, meditoiminen tai vastaavatyypiset harjoitukset kehittävät näin ollen sinnikkyyttä. Lisäksi Heikkilä kehottaa poikkeamaan totutuista rutiineista.

Sinnikkyyttä ihan tutkitustikin harjoittaa se, että tekee joka päivä jotain sellaisia asioita mitkä on itselleen uusia. Sen ei tarvitse liittyä myyntityöhön vaan se voi liittyä vaikka urheiluun. Esimerkiksi huippu-urheilijat pärjäävät työelämässä monesti aika hyvin vaikkapa myynnillisissä ja markkinoinnillisissa tehtävissä, koska he ovat tottuneet altistamaan itsensä sille kovalle työlle ja myöskin sille tuskalle mitä vaatii se, että kehittyy. ja sen takia just tällainen et jatkuvasti ottaa jotakin uutta vastaan niin kehittää sitä sinnikkyyttä. et se et tekee kaiken niin kuin on ennenkin tehnyt niin se ei vaan valitettavasti sitä lihasta kehitä sitä sinnikkyyslihasta. (Heikkilä)

Järvilehto ehdottaa sinnikkyiden kehittämiseen Martelan (2013) Tahdonvoiman käyttöopasta. Kirjassa neuvotaan, että ensinnäkin paras tapa käyttää tahdonvoimaa on olla käyttämättä sitä, koska tahdonvoima on rajallinen resurssi ja kuluu. On tärkeä muokata ympäristö sellaiseksi, ettei joudu kamppailemaan tahdonvoimansa kanssa turhaan. Herkkupalat työpöydällä dieetin keskellä vievät tahdonvoimaa, jolloin sitä ei riitäkään varsinaisen työtehtävän toimittamiseen. Toinen juttu on kehittää sinnik-

kyyttä ja sisua esimerkiksi urheilusuorituksilla tai nautinnon viivästämisellä. Lisäksi hyvä keino on palkita itseään. Järvilehto on esimerkiksi palkinnut itseään ostamalla hienoja t-paitoja saadessaan kauppaa tietyn summan edestä. Palkinnot ovat olleet extraa, sellaista mitä normaalisti ei itselleen ostaisi. Järvilehdon mukaan palkitseminen toimii sinnikkyiden lisääjänä ainoastaan jos perusta on kunnossa eli työpaikan henki ja työolot ovat hyvät.

Leppäsen mukaan sinnikkääksi tullaan, kun pystytään johtamaan omaa ajattelua. Asiakkaan ensimmäinen ”ei” ei ole epäonnistuminen, vaan askel lähempänä kauppaa. Myönteisen ajattelumallin omaavat ovat sinnikkäämpiä.

nää ulottuvuudet on silleen haastavia, että sä et pysty sanoon et toi kikka käy tohon ja toi kikka tohon koska nää kaikki siis on niin lähellä toisiaan, se on ehkä yks haaste tässä psykologisessa pääomassa (...)ja yleensä mä puhunkin siis kokonaisuudesta, nää on vaan ne ulottuvuudet. (Leppänen)

Urheilijat ovat Leppäsen mukaan hyviä esimerkkejä sinnikkyydestä. Sen ansiosta he yleensä pärjäävät hyvin myös myynnin maailmassa. Urheilijat ovat kunnianhimoisia ja sinnikkäitä, he ovat tottuneet palautumaan asioista, saamaan niin sanotusti turpaansa, asettamaan tavoitteita ja haastamaan itsensä. He eivät odota asioiden tapahtuvan kultalusikka kädessä. Sinnikkäät ihmiset tietävät, että vastoinikäymiset ovat normaalia elämää, joista mennään yli. Menestyjän erottaa siitä, kuinka nopeasti epäonnistumisista selvittää, antamatta niiden lannistaa itseä. Sinnikkyys siirtyy ja siksi esimerkiksi maratoniin harjoitteluun lisää ihmisten sinnikkyyttä myös työpaikoilla.

Saku Koivu oli mielettömän hyvä pienestä asti siinä, että vaikka me hävittiin peli ja tuli turpaan niin aina se keskittyi niihin asioihin kun me katsottiin peli myöhemmin videolta että 80% prosenttia mitkä oli hänen vahvuuksia ja mitkä meni pelissä hyvin, vaikka tuli turpaan ja sitä se on se reflektointi ja sinnikkyiden kehittäminen, se on sun ajattelun kehittämistä. se on sun ajattelumallin tarkastelua, minkälaiset ajattelumallit sulla niin sanotusti lähtee käyntiin kun vaikka tulee vastaus ei, että mikä. se on vähän sama kuin tunteiden johtamista mutta se on vaan ajattelun johtamista. (Leppänen)

Mankan (2013, 161-162) mukaan sitkeyttä voidaan kehittää voimavaroihin keskittävän toimintamallin omaksumisella ja osaamisen, sosiaalisen pääoman tai asenteiden kehittämisellä. Toisekseen hyvä keino on pyrkiä ehkäisemään vastoinikäymisiä ja va-

rautua mahdollisiin esteisiin. Avuksi on myös vaikuttaminen vastoinkäymisten tulkin-
taan. Näitä keinoja ovat esimerkiksi läsnäolotaidon kehittäminen ja itsereflektointi.
(Manka 2013, 162)

millä tavalla esteiden ylittämiseen tai miten tätä vois sitkeyttä kehittää niin se
on just miettimällä niitä esteitä niinku porukassakin mitä meillä on ollut näitä
harjoitteita niin he on miettinyt sitä että mikä niin kuin on tässä matkan var-
rella esteenä että miten pääse tähän miten sen vois ylittää sen esteen ja mistä
minä keksin uudenlaisia konsteja, miten sinä oot sen tehny ja näin edes päin
et silleen se et pieniä onnistumisen kokemuksia myös tarvitaan siinä että hir-
veesti ne onnistumisen kokemukset antaa sille ihmiselle sitä sinnikkyyttä lisää
ja potkua sitten siinä. (Manka)

7 ITSELUOTTAMUS

Itseluottamus kuvaa ihmisen uskomuksia ja käsityksiä omista kyvyistään. Se on tut-
kimusten mukaan suurin yksittäinen psykologinen tekijä, joka mittaa ihmisen menes-
tymistä parhaiten. Ihminen joka uskoo onnistuvansa, myös onnistuu (Rauhala ym.
2013, 44)

Psykologisessa pääomassa itseluottamus pohjautuu Banduran (1982) sosio-
kognitiiviseen teoriaan. Itseluottamus (self-efficacy tai efficacy) kuvaa Banduran
(1994, 71) määritelmän mukaan sitä, minkä verran ihmiset luottavat kykyihinsä suo-
riutua tehtävästään. Se kuinka ihminen arvioi omia kykyjään, vaikuttaa hänen ajatte-
lumalleihin ja tunteisiin. Itseluottamukseen liittyvät uskomukset määrittävät sen,
kuinka ihminen kokee ja tulkitsee tapahtumia, kuin myös miten hän motivoituu ja
käyttäytyy (Bandura 1994, 71).

Vahva tunne omista kyvyistä parantaa ihmisen suorituksia ja vaikuttaa hänen hyvin-
vointiinsa monin tavoin positiivisesti. Itseensä luottava uskaltaa kohdata isompiakin
haasteita, kestää vastoinkäymisiä ja on valmiimpi ponnistelemaan myös epäonnis-
tumisten keskellä. Hyvä itseluottamus edesauttaa saavuttamaan tärkeitä tavoitteita,
vähentää stressiä ja alentaa masennusalttiutta. On paljon viitteitä siihen, että ni-

menomaan haastavat tavoitteet parantavat ja ylläpitävät motivaatiota. Vahva itseluottamuksen kokemus edesauttaa vaativampien tehtävien valitsemista ja lisää keskittymiskykyä suoritukseen. Ihminen kokee, että haasteet ovat voitettavissa, kun niiden eteen nähdään vaivaa ja toimitaan oikein (Bandura 1994, 71).

Ihmiset, joiden itseluottamus on matala, epäilevät kykyjään suurissa haasteissa ja näkevät ne ennemminkin henkilökohtaisina uhkina. He asettavat matalia tavoitteita ja ovat heikosti sitoutuneita tehtäviinsä. Vaikeuksia kohdatessa heidän on hankala keskittyä tehtäväänsä ja he luovuttavat helposti. Matala kokemus itseluottamuksesta lisää stressiä ja estää ihmistä käyttämästä koko kompetenssiaan. Epäonnistumiset vähentävät entisestään heidän uskoa omaan kykyihinsä: he stressaantuvat ja masentuvat helposti ja kokevat tulevansa uhriksi (Bandura 1994, 71).

Itseluottamus on usein kontekstisidonnaista. Toisin sanoen vaikka itseluottamus jonkin taidon suhteen voi ihmisellä olla korkea, saattaa hän joidenkin muiden taitojen suhteen olla hyvin epävarma. Itseluottamus voi vaihdella myös ympäristöstä ja tilanteista riippuen. Todennäköisimmin ihmisellä on eniten itseluottamusta niistä taidoista, joita hän on eniten harjoitellut. Epävarmuus taas liittyy yleensä tehtäviin, joita ihminen pyrkii välttämään ja joista hänellä on vain vähän kokemusta. Itseluottamus perustuu arvioon, kuinka todennäköisenä ihminen pitää onnistumistaan ja edellyttää siksi positiivisia kokemuksia tehtävästä. Jotkut ihmiset tosin kykenevät myös yleistämään myönteiset kokemukset yhdeltä toimialueelta toiselle. Tämä lisää itseluottamuksen kokemusta (Luthans ym. 2007, 36). Toisaalta, vaikka ihminen kokisi olevansa tehtävässään hyvä, työhön voi liittyä osa-alueita, joissa kokee epämunavuutta. Esimerkiksi jollakin henkilöllä tekniset taidot saattavat olla hyvät, mutta ihmissuhdetaidot eivät (Luthans ym. 2007, 36-37).

Itseensä luottavien ihmisten ominaisuuksia:

1. He asettavat itselleen korkeita tavoitteita ja valitsevat myös vaikeita tehtäviä.
2. He nauttivat haasteista.
3. He ovat erittäin motivoituneita
4. He näkevät vaivaa saavuttaakseen tavoitteensa.
5. Kohdatessaan haasteita, he eivät anna periksi. (Luthans ym. 2007, 38)

KUVIO 5. Itseluottamuksen omaavat henkilöt erottuvat viidellä tärkeällä ominaisuudellaan (Luthans ym. 2007, 38)

Tutkimusten mukaan itseluottamuksella ja hyvällä työsuorituksella on vahva korrelaatio keskenään. Sen vaikutus on vahvempi kuin tavoitteiden asettamisella, työtyytyväisyydellä tai persoonallisuuden piirteiden vaikutuksella. Lisäksi itseluottamus on vahvasti yhteydessä motivaatioon ja suorituskyykyyn (Luthans ym. 2007, 38).

7.1. Itseluottamuksen hyödyt myyntityössä

Heikkilä pitää itseluottamusta psykologisen pääoman tärkeimpänä elementtinä, joka selittää parhaiten niin myyntityössä kuin esimerkiksi yliopistossa menestymistä.

Haasteena on se, että itseluottamus voidaan ymmärtää monella tapaa väärin. Sen voidaan virheellisesti ajatella olevan katteetonta oman egon pönkittämistä.

Itseluottamus on hyvin paljon jotain syvempää, se miten me se ymmärretään vaikkapa psykologisen pääoman osana, se on nimenomaan uskomuksia omasta pätevyydestä, uskomuksia siitä miten jaksaa työskennellä, uskomuksia siitä, että työn teolla voidaan päästä haluttuihin lopputuloksiin (...) itseluottavat ihmisethän ei ole välttämättä ollenkaan esimerkiksi hirveen ulospäin suuntautuvia tai ekstroverttejä tai suulaita et itseluottava ihminen voi olla hyvinkin rauhallinen ja maltillinen et siitä ei voida ihan siitä ulkoisesta käyttäytymisestä arvioida tätä. (Heikkilä)

Järvilehto määrittelee, että itseluottamus on myyjän luottamusta siihen, että hän tietää mitä on tekemässä. Myyjä omaa ymmärrystä niin tuotteesta, asiakkaan tarpeista kuin omasta osaamisestaankin.

Itseluottamus on niinku siis myyjällähän et siis semmoinen et myyjällähän täytyy olla luottamus siitä, että hän tietää mitä on tekemässä ja luottaa siihen et se tuote toimii mitä se tekee ja pystyy luottaa siihen et pystyy ymmärtämään sen asiakkaan tarpeet riittävän hyvin, et se pystyy tarjoamaan sellaista tuotetta mikä on oikeasti väliä sille asiakkaalle. (Järvilehto)

Leppänen sanoo myyntityön olevan itseluottamusbisnestä. Itseluottamus puolestaan näkyy varmuutena ja tuo siten asiakkaalle turvallisuudentunnetta. Myynti perustuu siihen, kokeeko asiakas voivansa luottaa myyjään. Jos myyjä ei luota itseensä, ei asiakkaan häneen luota.

Se että uskot itseesi myyjänä, se tuo sen rentouden siihen tilanteeseen koska se ihminen jolla ei ole sitä itseluottamusta niin sen myyntitapa on hirveen tekeminen ja se välittyy se tunne. (Leppänen)

Manka kiteyttää itseluottamuksen olemuksen hyvin navigaattoriesimerkissään. Siinä ihminen itse hallitsee tilannetta, vaikka onkin vastaanottavainen ohjeille.

Sä et oo navigaattoriohjauksessa, vaan sä tiedät mihinkä olet matkalla (...) Että sä et pelkästään kuuntele sitä navigaattoria, koska se saattaa viedä sut mihin sattuu, vaan että sä itte tiedät mihin oot matkalla että sulla on joku kokonaiskuva kartasta, mutta sä voit käyttää navigaattoria, mutta sulla itsellä täytyy olla se hallinta mihinkä sä menet. (Manka)

Itseluottamukseen liittyy Mankan mukaan hallinnan tunne. Myyjä tuntee itsensä hyvät ja kehitettävät puolet ja on sinut itsensä kanssa. Hän tietää selviytyvänsä haasteista. Terveen itsetunnon omaava ihminen ei myöskään ole riippuvainen muiden kehuista.

Terve itsetuntoihminen on semmoinen mukava ja reilu ja tuota jalat maassa, että sen ei tarvi korostaa itseänsä. Että jos se korostaa itseänsä ja on leuhka niin silloin sillä ei välttämättä ole hyvä itsetunto sillä ihmisellä. Koska ei sen tartte nostaa itseänsä sen ihmisen hyvän itsetunnon omaavan ihmisen vaan se tietää ihan ok että okei. ja silloin se pystyy ottamaan myös palautetta paremmin omasta toiminnastaan just itekki kokoamaan et se ei välttämättä tarvi sitä esimiehenkään palautetta, vaan se tietää, että hei mä onnistuin, hienoa ja nauttii siitä työnsä tuloksesta ite, että se ei ole sillä tavalla riippuvainen siitä että hei se jätti taas sanomatta palautetta se esimies, vaan se tietää ite sen. (Manka)

Manka tuo esille Seligmanin taustafilosofian opitusta avuttomuudesta, joka on ikään kuin vastakohta itseluottamukselle. Opitussa avuttomuudessa joku muu päättää elämästäsi. Manka kuvaa sen aiheuttavan passiivisuutta, pessimistisyyttä, laumakäyttäytymistä ja jopa enemmän sairastamista. Seligman (1999, 28) määrittelee opitun avuttomuuden luopumisreaktioksi, jossa asiat jätetään kesken. Se johtuu ihmisen käsityksestä, ettei omilla teoilla ole mitään merkitystä. Myyntityössä itseluottamusta tarvitaan, jotta negatiivinen palaute ei lamauttaisi.

No siihen[myyntityöhön] tarvitaan itseluottamusta siitä syystä, että vaikka sä saat negatiivista palautetta niin se ei suhun vaikuta. Sillä tavalla jos tiedät itse et sä oot ihan ok, niin silloin sä kestät myös sellaisen kriittisen palautteen, mitä myyntityössä paljon saapi. Eli se ei kosketa suo silleen niinku henkilökohtaisella tasolla, sä et lannistu, sä et masennu, vaan sä jaksat taas jatkaa sitä työtäsi. Eli se terve itsetunto antaa mahdollisuuden ottaa palautetta myös semmoista kehittävää palautetta saa ittellensä, että poimii sieltä sen minkä ajattelee että vie eteenpäin. Eli jos sun itseluottamus on heikko, niin sä lomaannut siitä kritiikistä ja taikka jopa kehittävästä palautteesta, etkä sä sitten jaksaa taas jatkaa sitä myyntityötä eteenpäin. Eli siitä syystä se on tärkeä. (Manka)

Myös Järvilehto pitää palautteiden rakentavaa käsittelyä merkittävänä itseluottamukseen vaikuttavana tekijänä. Sen sijaan, että myyjä luokittelee itsensä onnistumistensa perusteella joko hyväksi tai huonoksi myyjäksi, hän voikin ajatella epäonnistumisia kehittymisnäkökulmasta, asioina, joita oppii töitä tehdessä. Silloin poistuu ajattelumalli huonosta myyjästä ja tilalle nousee kehittyvä myyjä. Itseluottamuksen sijaan Järvilehto määrittelee itsetuntemuksen koko hyvinvoinnin perusteeksi. Siihen kiinnitetään valitettavan vähän huomiota. Itseluottamusta taas tarvitaan, jotta ihminen kykenee hyväksymään itsensä taitoineen ja puutteineen.

...itsetuntemus on koko hyvinvoinnin perusteena. Jos ihmisellä ei ole minkäänlaista taitoa, et mikä otus mä olen, mitä mä haluan tehdä, minkälainen ihmisten kanssa mä haluan viettää aikaa, minkälainen arvomaailma mulla on, mikä on mulle tärkeää ja harval on, koska me ei missään vaiheessa pysähdytä miettimään. Et koulussa käytetään hirveesti aikaa vuosilukujen opettelemiseen eikä missään pysähdytä miettimään minkälainen otus sä oikein itte oot ja tota se on yks juttu mitä pitää kehittää ja toinen on se itsetunto. eli se kyky hyväksyä itsensä. Elää omien vahvuuksien kautta ja hyväksyä se, et meissä kaikissa on heikkouksia ja se on ihan okei. ja se tavallaan vahvuus-heikkous balanssin löytäminen (Järvilehto)

7.2. Itseluottamuksen kehittäminen

Tehokas tapa kehittää itsetuntoa ovat onnistumiskokemukset (Bandura 1994, 73, 80). Luthans ym. (2007, 44) toteavat, että jo pienetkin onnistumiset auttavat rakentamaan itseluottamusta. Tosin myös takaiskut ja vaikeudet ovat hyödyksi, koska menestys vaatii yleensä jatkuvia ponnistuksia. Toinen keino itseluottamuksen kehittämisessä on tarkkailla ihmisiä, joihin kokee voivansa samaistua ja seurata heidän onnistumisiaan. Näin voi valaa uskoa omiin kykyihinsä. Hyvä keino on vakuuttua sanallisesti siitä, että onnistuu tavoitteessaan (Bandura 1994, 73, 80).

Itseluottamukseen vaikuttavat myös muut ihmiset. Jos toiset uskovat onnistumiseesi, se voi saada sinut ajattelemaan samalla tavalla. Ääritapauksissa tästä muodostuu itseään toteuttava ennuste (Luthans ym. 2007, 37). Ihmiset jotka ajattelevat, ettei heillä ole valmiuksia, pyrkivät myös välttämään haastavaa toimintaa, jossa kehittyisivät ja luopuvat kohdatessaan ongelmia. Lopuksi itsetunnon kehittämisessä on tärkeä ymmärtää fyysisen hyvinvoinnin ja tunteiden välinen yhteys. Esimerkiksi levänneenä ihmisellä on itseluottamusta enemmän kuin väsyneenä. Itseluottamus on muokattavissa ja se on ympäristön muutoksille altis. Siksi se myös muuttuu elämänkulun aikana (Bandura 1994, 73, 80; Luthans ym. 2007, 37).

Heikkilän mukaan itseluottamusta kehittää tekemällä työtä ja havainnoimalla ja arvioimalla suorituksiaan.

Kyl mä [itseluottamuksesta] lähtisin jos ja kun mä valmennan myyjiä niin kyl mä siitä lähden, kyl se on se peruspilari. Et varmistamalla onnistumiset, asettamalla tavoitteet sillä tavalla että ne varmasti saavutetaan et tulee onnistumisia, mut samalla tottakai riittävän haasteellisia, semmoisia mitkä pistää ponnistelemaan, koska itseluottamus ei voi kehittyä jos tekee helppoja tehtäviä koko ajan. (Heikkilä)

Heikkilä nostaa esiin Lev Vygotskin teoriaan (Vygotski, 1978) liittyvän käsitteen lähi-kehityksen vyöhyke. Toimiessa oman kapasiteettinsa ylärajoilla joutuen ponnistele-

maan, myös palkinnot ovat suurempia. Siksi asteittaiset yksilölliset tavoitteenasettelut ovat myyjille tärkeitä.

onnistumisten läpikäyminen, onnistumisista palautteen saaminen, onnistumisten niinkun ylistäminen tällä tyypilliset asiat rakentaa sitä itseluottamusta ja ehkä sellainen prosessin näkyväksi tekeminen. että ihminen ymmärtäisi et sille työlle mitä joutuu tekemään kannattaa antaa arvo, että kun me hirveen helposti ollaan sellaisia et me fokusoidutaan vaan siihen niinku siihen lopputulokseen niin et vähän mietti myös mikä se prosessi on ja vois antaa palautetta itelleen ja silittää myötäkarvaan ja hyväksyy et täs, et okei tällä asiakkaan kanssa ei tullu kauppaa mutta tää prosessi oli hyvä, mä opin näitä ja näitä asioita, mä tein tällä prosessin aikana kuitenkin hyvin jotain asioita niin tällä tyypillisen et ihminen oppii hahmottamaan erikseen prosessin ja produktin on ihan ilman muuta myyjien kanssa ollutkin toimivaa. (Heikkilä)

Heikkilän mukaan onnistumisen kokemuksia olisi hyvä olla päivittäin. Tavoitteet tulisi jakaa niin pieniin osiin, että niitä tulisi usein. Onnistumisiin ei lasketa pelkästään sitä, paljonko on tullut kauppaa, vaan missä ylipäättään tänään onnistui, mistä on saanut iloa tai kokenut positiivisia tunteita. Ihmisen kannattaisi myös palkita itseään monta kertaa päivässä. Motivaatio nousee lähempänä deadlinea ja siksi olisi hyvä järjestää työnsä niin, että motivaatiohuippuja tulisi useamman kerran päivässä. Mitä vaikeammasta ja isommasta kokonaisuudesta on kysymys, sitä pienempiin osatavoitteisiin se tulisi pilkkoa, että tähän päästäisiin. Tavoitteiden asettaminen tapahtuu toimialasta ja työstä riippuen jokaiselle henkilökohtaisesti. Niiden tulee taata onnistumiset, jota kautta saavutetaan itseluottamuksen, optimismin ja tulevaisuususkon kasvu.

Itseluottamuksen kehittämiseen auttaa Leppäsen mukaan valtava toistojen tekeminen. Myyjän tulee saada paljon kokemusta myynnistä ja asiakkaiden kanssa olemisesta. Tähän tulee liittää asiakastapaamisten reflektointia, jossa myyjä käy läpi onnistumisiaan. On tärkeää kerätä palautetta jatkuvasti sekä asiakkailta että omilta kollegoilta ja käyttää sitä rohkeasti hyödyksi myyntitilanteissa. Myyjän tulee löytää omat vahvuutensa ja rakentaa myyntitekniikkansa omien vahvuuksien kautta sen sijaan että matkisi muita.

Leppänen toteaa myös, että itseluottamus on ajattelumalli. Mikä ihmiselle on riittävän hyvä? Itseluottamuksen kannalta perfektionistinen ajattelumalli on vahingollinen, koska silloin mikään ei ole riittävän hyvää eikä mikään riitä. Itseluottamus ei pääse kasvamaan hyväksi. Tämä on haaste etenkin suomalaisille myyjille.

Manka huomauttaa, että ihminen tulkitsee tilanteita helposti negatiivisella tavalla väärin ja tämä latistaa itsetuntoa. Siksi tulisi hakea realistista tietoa, jolla pystytään kuomaamaan kielteiset mielikuvat. Toinen tärkeä seikka itseluottamuksen parantamiselle on voimavarojen hankkiminen. Se voi olla luontoon lähteminen tai harrastukset, joissa mieliala kohenee. Paremmalla tuulella ihminen tulkitsee tilanteitakin positiivisemmin.

Jos ihminen on väsynyt, se tulkitsee nurjemmin, negatiivisemmin maailmaa kuin levänneenä ja hyvässä kunnossa. Tällaiset fyysiset puitteetkin tulee silloin kysymykseen, että niittenkin avulla pystyy ikään kuin tsemppaamaan. Mutta toki se psykologinen puoli on myös tärkeä, että niin kuin hakee onnistumisen kokemuksia, hakee palautetta muilta, miten mä voisin kehittyä ottaa sitä palautetta vastaan, tulee pikkuisia onnistumisen kokemuksia, niin niitten kautta se vahvistuu se itsetunto. (Manka)

8 PSYKOLOGISEN PÄÄOMAN ALKUTAIVAL SUOMESSA

Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka on käyttänyt psykologisen pääoman käsitettä tutkimuksissaan pian Luthansin ym. (2007) julkaiseman pääteoksen ”Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge” jälkeen. Manka on noihin aikoihin saanut myös luvan psykologista pääomaa mittaavan kyselylomakkeen kääntämiseen ja käyttämiseen ja sitä onkin hänen tutkimusprojekteissaan käytetty muutamia satoja kertoja. Hänellä on parhaillaankin menossa työelämävalmennus, jonka koulutuspakettiin sisältyy myös psykologinen pääoma. Mankan julkaisemassa Työnilo (2013) kirjassa kerrotaan myös psykologisesta pääomasta. Kiinnostus psykologiseen pääomaan on syntynyt Mankalla luontaisesti, koska se liittyy läheisesti häntä kiehtovaan motivaatioon.

Mä olen ollut kaiken aikaa kiinnostunut asenteitten merkityksestä ihmisen elämään. Koska ne loppuviimeksi tekee sen joko ihanaksi tai kurjaksi sen elämisen yksilöllisesti. (Manka)

Psykologian maisteri ja yritysvalmentaja Makke Leppänen kuuli psykologisesta pääomasta ensi kertaa opiskellessaan psykologiaa Sydneyn yliopistossa. Hän kiinnostui psykologisen pääoman jäsenyyksestä ja siitä, miten se kuvasi asennetta ja oli helposti hahmotettavissa. Palatessaan Suomeen vuonna 2010 hän kertoi innostuksestaan

psykologi ja tietokirjailija Ilona Rauhalalle, ja heidän yhteistyönsä tuloksena syntyi Johda ihmistä: psykologiaa johtajille (2012) -kirja, jossa tuotiin esille psykologisen pääoman käsite. Myös Leppäsen yritys on saanut luvan tehdä käännöksen psykologisen pääoman mittarista. Hän on tehnyt valmennuksissaan muutamia satoja arviointeja psykologisesta pääomasta.

Psykologi Annamari Heikkilän mielenkiinto psykologiseen pääomaan heräsi Rauhalan ja Leppäsen kirjasta, ja hän tuli mukaan kolmanneksi kirjoittajaksi seuraavaan teokseen: Pääasia – organisaation psykologinen pääoma (2013), joka oli tiettävästi ensimmäinen suomalainen pelkästään psykologiseen pääomaan keskittyvä tietokirja. Kirjan yhtenä tavoitteena oli tuoda psykologista pääomaa tutummaksi Suomessa. Samana vuonna myös psykologisen pääoman kehittänyt Fred Luthans esiintyi ensi kertaa Suomessa.

Myös Heikkilän taustalla on vuosikymmenten kiinnostus ihmisen motivaatioon ja sitä kautta oppimiseen.

Olen peruskoulutukseltani psykologi ja olen aina psykologina ollut kiinnostunut siitä mikä ihmisiä liikuttaa, et motivaatiosta ja motivaatioon liittyvistä asioista. Mä väittelin yliopiston opiskelijoiden oppimisesta, motivaatiosta, niiden yhteydestä hyvinvointiin ja opintomenestykseen(...). Ja sitten myöhemmin mä tein tosiaan pitkän uran Helsingin yliopistossa opintopsykologina eli oppimisen ja motivaation kysymykset ovat olleet mulle ammatillisestikin koko ajan kiinnostavia (Heikkilä)

Heikkilä toteaa, ettei Suomessa ole pitkää psykologisen pääoman historiaa tai tarkemmin sanottuna ei ole historiaa lainkaan, vaan ainoastaan psykologisen pääoman nykypäivää. Vaikka käsite onkin vieraampi, on psykologiseen pääomaan liittyvillä ilmiöillä toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus pitkät tutkimusperinteet. Tämän lisäksi pitkiä tutkimusperinteitä edustaa muutama muukin samantyyppinen työhyvinvoinnin käsite, kuten esimerkiksi Suomessa laajemmin tunnettu työn imu (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker 2002, 71).

eihän tää [psykologinen pääoma] oo mitään sinänsä uutta auringon alla, mut se miten tää on käsitteellistetty ja minkälainen kokonaispaketti tästä on rakennettu niin se on musta se hieno juttu (Heikkilä)

8.1. Psykologisen pääoman merkitys työhyvinvointitutkimuksessa

Suomessa tunnetumpi käsite työhyvinvointitutkimuksessa on työn imu, jolla kuvataan työssä koettua tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Nämä käsitteet pitävät sisällään sen, että ihminen jaksaa panostaa työhönsä vastoinikäymistenkin keskellä ja on sinnikäs. Työhön paneudutaan innokkaasti ja se koetaan itselle merkityksellisenä (Scaufeli, Bakker & Salanova 2006, 702). Vaikuttaakin ilmeiseltä, että psykologisessa pääomassa ja työn imussa on paljon yhtäläisyyksiä. Silti Heikkilä ja Manka näkevät niissä myös eroavaisuuksia, joiden takia molemmilla tulisi olla merkittävä asema ihmisten työhyvinvoinnin lähestymistavassa.

Yksilöistä muodostuu ryhmät elikä mä jotenkin nään sen mahdollisuuden mikä siinä [psykologisessa pääomassa] on et yksilöstä käsin lähtee. Et jos me lähdettäis työn imua rakentamaan työpaikoille, niin meidän täytyy tietenkin ottaa kaikki tasot huomioon: se ylin johto, organisaation rakenteet, toimivuudet, täytyy rakentaa johtaminen, täytyy ottaa työn hallinnan tunne, täytyy työn ilmapiirit ja kaikki [huomioon], mutta jos tämä perusrakennelma, tää yksilön psykologinen pääoma on kunnossa, niin silloinhan meillä on kaikki kunnossa. (...) jos siellä on terveitä itsetunto ihmisillä, psykologinen pääoma kunnossa niin silloin se yhteisökin toimii hyvin. (...) sitä kautta se vaikuttavuus on isompi, koska se lähtee yksilöistä käsin: et miten itse voi vaikuttaa tähän tilanteeseen, eikä mun tarvi jotakin muuta odottaa (Manka)

Psykologisen pääoman vahva tieteellinen näyttö tekee siitä uskottavan teorian asenteen kehittämiseen. Tämän lisäksi Heikkilä ja Leppänen pitävät tärkeänä käsitteen helppoa käytettävyyttä.

mallina [psykologinen pääoma] on sellainen mikä on niinku helppo opettaa myös ihmisille (...) tää on aika nopeasti, aika helposti opetettavissa ja sitä kautta on todennäköisempää, että ihmiset alkaa sitä myöskin soveltamaan. mut kuten sanottu, on varmasti muitakin hyviä, ei tää ole maailman pelastus eikä maailman ainoa tapa jäsentää asioita (...) se[psykologinen pääoma] tukee meidän kognitiota, niitä ei oo seitsemää eri elementtiä vaan niitä on neljä ja niitä operoimalla päästään aika pitkälle ja sitten psykologisen pääoman kasvu: kun psykologinen pääoma kasvaa, niin sehän on pystytty osoittamaan, että se näkyy tuloksissa. Kuinka monesta muusta käsitteestä tai käsitteistöstä on näin hyvä näyttö, et oikeesti firman tulos paranee jos se x kasvaa. (Heikkilä)

(...) ne neljä ulottuvuutta on mun mielestä hyvin löydetty, et se on helppo ymmärtää vaikka se meidän tosi-malli sen kautta on helppo ihmisten jäsentää sitä itseään ja itsensä kehittämistä. ja on tietysti se, et on 30 vuoden tutkimustausta mikä siellä vaikuttaa, et se ei ole mikään höpöhöpö malli. mähän näen tän siis millä sitä puhutaan ja ihmisiä ymmärretään on se asenne mistä on kyse. Psykologinen pääoma on vielä joissakin konteksteissa liian vaikee, mut kaikki ymmärtää mistä on kyse, kun on asenne pääomasta kyse ja (...) 30 vuoden tutkimus siihen asenteeseen taas (...) kun asennehan on tällainen leijuva juttu. Et kaikki puhuu, et asenne on kaikkein tärkein juttu, mut mitä sitten tarkoittaa? No, se tarkoittaa tosi monia, että siellä on neljä ulottuvuutta, mistä se asenne mihin se jakaantuu. (Leppänen)

Tieteellisen näytön lisäksi merkittävää etua on siitä, kun teoriaan liittyy omakohtaista kokemusta. On tärkeää on uskoa siihen mitä valmentaa.

Toinen on tietysti oma kokemus niinkö urheilutaustasta mitä on nähnyt, et tossa on niitä elementtejä joista sä pystyt katsoon, et ketkä pärjää, ketkä ei pärjää. Oma pikkuveljen tarina et miks se selviytyi vakavasta sairastumisesta siit näkee, et se on sinnikkyys ja optimismi oli siellä vahvoja et se oli niiden ansiota. (Leppänen)

Leppänen näkee psykologisen pääoman eduksi myös sen, että se on kiinnostavana käsitteenä. Psykologinen pääoma on jopa insinöörijohtajalle helposti hahmotettavissa.

Pääoma sana on loistava koska sillä on kaksi merkitystä. Siin on se pää, et kaikki lähtee meidän päästä, meidän ajattelusta, pääoma on [toisekseen] siis organisaatiokontekstissa tunnettu käsite(...), jonka tuntee kaikki. Sen tuntee insinöörijohtaja, sen tuntee talousjohtaja, niin sen kautta on helppo ymmärtyttää se tärkeys, ihmisten tärkeys, ihmisten sen vahvuuksien ja ajattelun tärkeys organisaatiolle. Se on yks jonka kautta on helppo ymmärtyttää ihmisille mistä on kyse kun pitää organisaatiota kehittää. (Leppänen)

Psykologisen pääoman haasteena Leppänen näkee sen, ettei sitä oteta vakavasti, vaan pidetään höpöhöpö-juttuna. Kirjojen kirjoittaminen ja tutkimustaustan esittuomisella onkin pyritty lisäämään psykologisen pääoman uskottavuutta. Toisekseen Leppäsen mukaan tutkimustietoa tarvitaan Suomessa lisää ja siinä ollaan alkutekijöissä. Yhteistyötä kaivataan niin käytännön tekemiseen, soveltavaan tutkimukseen kuin muuhunkin tutkimukseen. Tarvitaan ihmisiä, jotka innostuvat psykologisesta pääomasta.

8.2. Psykologinen pääoma organisaatio- ja yksilötasolla

Heikkilä toteaa, että johtuen hänen omasta maailmankuvastaan hän ei koskaan puhu vain organisaation tuloksen parantamisesta, koska hänelle ensisijaisesti ihmiset ovat tärkeimpiä. Eivätkä organisaatioiden hyvä tulos ja työntekijöiden hyvinvointi olekaan keskenään ristiriitaisia vaan paremminkin toisistaan riippuvaisia ja toisiaan vastavuoroisesti hedelmöittäviä.

jos tällaisiin asioihin [kuten psykologinen pääoma] ruvetaan vaikka organisaatiossa kiinnittää huomiota niin se näkyy ihmisten hyvinvoinnissa, se näkyy ilmapiirin organisaatiokulttuurin tasolla ja sitten kun ne muuttuu [paremmiksi] niin se ihmisten aikaansaaminen lisääntyy. (Heikkilä)

Haasteena Heikkilä näkee sen, ettei organisaation psykologisen puolen merkitystä vieläkään välttämättä ihan ymmärretä. Vaikka hyvinvointiteemoista jo puhutaan ja organisaatioissa saadaan aitoja muutoksia aikaan, niin haasteena on päästä aidosti strategiselle tasolle vaikuttamaan. Heikkilä näkee hyvinvoinnin johtamisen olevan organisaatioissa vielä melko lapsenkengissä ja se ei koske pelkästään psykologista pääomaa vaan ylipäätensä työhyvinvointialaa.

Leppänen pitää tärkeänä, että organisaatioihin luotaisiin kulttuuri, joka edesauttaa psykologisen pääoman kehittymistä.

et sinne [organisaatioon] syntyy tiimioppimisen kulttuuri, tällainen yhdessä oppimisen, onnistumisen ja erheiden jakamisen kulttuuri. Se on hirveen tärkeä psykologisessa pääomassa ja organisaatiotasolla (...) myyjien yhdessä oppimista. Sitä mä valmennan koko ajan tai yritän siis viestiä et luotaisiin sellaisia puitteita. (Leppänen)

Yksilötasolla Leppänen näkee merkittävänä sen, että oma reflektointitaito kehittyy. Oma toimintaa on tärkeä oppia refleктоimaan ja ottamaan palautetta vastaan. Psykologista pääomaa kehittää myös tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen seuranta. Silti psykologisen pääoman kehittämistä yksilötasolla tulisi enemmän selkiyttää. Leppäsen mielestä on hyvä idea myös haastaa ihmiset itse miettimään, kuinka psykologista pääomaa voisi kehittää.

et mietitään mitkä on ne kaksi kolme ydinkeinoa nyt, että vaikka tässä meidän tiimissä tai yksilötasolla, et millä me kehitetään näitä asioita, se on tosi hyvä ja sitä mä teen koko ajan, että löytyy niitä uusia keinoja siihen kehittämiseen. Koska ei niitä kehittämistoimenpiteitä ole vielä hirveästi tutkittu. Sitä pitäisi tuota tutkimustyötä tehdä ja löytää niitä keinoja, sehän oli tuossa kun tuota kirjaa kirjoitettiin aika suuri haaste. Odotettiin et kun Luthans on tutkinut 30 vuotta, että sillä olis hirveesti niitä keinoja, mut kun me tuotiin se Suomeen, niin ei sil hirveesti ollut annettavaa siihen, et millä sitä sitten kehitetään, et se on vaan tutkinut niitä ulottuvuuksia, niitä voidaan kehittää, interventioita. Mut et mentäis syvemmälle vielä. (Leppänen)

8.3. Psykologisen pääoman mittaaminen

Onko psykologisen pääoman kasvun seuraaminen kannattavaa? Heikkilä toteaa kysymykseen, että tekeehän tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta siitä näkyvämpää ja motivoivampaa. Hän ehdottaa, että psykologista pääomaa voisi mitata myös esimerkiksi työpaikan ilmapiirikartoituksilla. Niidenkin kautta voi seurata, miten psykologisen pääoman kasvu näkyy yrityksessä.

Myös Leppänen suosittelee psykologisen pääoman mittaamista. Sen voi hänen mukaansa tehdä helposti netin kautta ja säännöllisesti mittaamalla voi seurata omaa kehitystään. Mittauksissa kannattaa huomioida, että myös oma elämäntilanne vaikuttaa tulokseen, joten on luonnollista, että psykologisen pääoman taso vaihtelee. Omissa valmennuksissaan Leppänen on jonkin verran käyttänyt psykologisen pääoman alku- ja loppumittauksia. Tulosten mukaan kehitystä on tapahtunut. Toisaalta Leppänen näkee psykologisessa pääomassa vielä haasteita, vaikka mittaukset toimivatkin suuntaa antavina etenkin organisaatiotasolla.

Suomessa se on ehkä osaltaan vielä haastavaa [mitata psykologista pääomaa] että kun ihminen ei koskaan laita vitosta jos on ykkösestä viitoseen (...)niin ihminen ei ole koskaan toisessa ääripäässä eikä toisessa ääripäässä (Leppänen)

Manka näkee haasteita psykologisen pääoman mittarin suomennoksessa. Ensinnäkin suomalaista käännöstä ei Suomessa voi käyttää kuin luvan saaneet, mikä on harmillista. Nykyinen suora käännös on muutenkin Mankan mukaan toimimaton, jolloin se voi vääristää mittaustuloksia.

Toimimaton sillä tavalla että meidän työelämän kulttuuri ei toimi sillä tavalla kuin (...) jenkeissä. Että esimerkiksi psykologisen pääoman se kokonaisuus, ryhmäjuttu on strateginen ja ihmisten osallistuminen siihen niin se on erilainen [Suomessa], (...)kun siinä on esimerkiksi se, että vaaleanpunaiset pilvenreunat, miten sä näät niitä (...)niin se ei jotenkin käännä suomen kielelle kunolla. (Manka)

8.4. Psykologisen pääoman tulevaisuus Suomessa

Suomi on sisukas maa ja menestynyt monella rintamalla, mutta itseluottamusta Suomeen vielä kaivataan. Mankalle on muodostunut sellainen kuva, että suomalainen kulttuuri on edelleen hyvin negatiivinen ja pessimismiin taipuvainen.

Ruikutetaan ja valitetaan kaiken aikaa. Ja esimerkiksi työpaikoilla ihmiset ihan kauheesti valittaa, voi huonosti, tuolla barometrit kertoo siitä, niin jos me saadaan pikkasen sitä valitusta vähemmäksi ja aktiviteettia, toimintaa suuntautua niiden ongelmien ratkaisemiseen niin meidän pärjätään vielä paremmin, vaikka me ollaan nytkin pärjätty hyvin kansakuntana. (Manka)

Mahdollisuuksia ja potentiaalia Suomesta löytyisi vaikka millä mitalla, mutta kansaluonne estää mahdollisuuksien käyttämisen. Myös Heikkilä näkee pessimismin Suomessa kansallisena taipumuksena, jota kuvaavat sanonnat: ”kärsi, kärsi, saat kirkkaimman kruunun”, ”ei saa leveillä” tai ”lapset menevät liiasta kehumisesta piloille”. Heikkilä arvioi, että psykologisen pääoman osa-alueista optimismin suhteen meillä on eniten kehitettävää. Suomen tulevaisuutta ajatellen psykologisen pääoman kehittäminen toisi Mankan mukaan uusia polkuja ja mahdollisuuksia valtavasti. Se avaisi myös luovuuden käyttämisen. Manka aloittaisi psykologisen pääoman valmentamisen jo kouluikäisille.

Musta pitäis ehkä kehittää opetuspaketteja ja pitäis aloittaa koulusta. Että pitäisi lapselle opettaa psykologista pääomaa, et musta se ihan valtavasti avais mahdollisuuksia. Et se et ensinnäkin se mikä itellä ois haaveena et pitäisi saada semmoinen testi, missä se lyhyesti olisi löydettävissä(...) semmoinen mikä sopis näihin olosuhteisiin. Mutta sitten se siihen pitäis keksiä semmoinen opetuspaketti, että miten tätä voi kehittää. Jolloin sitä voisi mahdollisimman laajat joukot hyödyntää sitä opetusta ja pystyis aloittaan jo koulusta. Siellähän se on se altis kasvualusta sille kun vielä ollaan lapsia, niin pystyy vielä muovautuun aika monella tavalla eri tavoin vielä. (Manka)

1. Aseta houkutteleva tavoite tulevaisuuteen, jonka saavuttamiseksi pilko osatavoitteita. Osatavoitteet tulee olla nopeasti saavutettavissa. Tämä auttaa jaksamaan hetkittäisiä pettymyksiä. Toisekseen ilman määrällisiä tavoitteita myyntitulos helposti laskee.
2. Opettele myyntiprosessien mallinnuksia, jotta voit kokeilla myyntityössä toisia keinoja, jos ensimmäinen ei toimikaan.
3. Kerää palautetta. Mittaa onnistumisia eri keinoin (ei pelkästään sillä, paljonko kauppaa tulee).
4. Kysy kollegoiltasi neuvoja, kuinka saavuttaa asettamasi tavoitteet.
5. Keskity onnistumisiin ja positiivisiin asioihin lisätäkseen optimismia. Reflektoi myös asiakastilanteet joissa kauppaa ei syntynyt etsien sieltäkin asioita, jotka onnistuivat. Tee reflektointia vähintään viikoittain.
6. Mieti, millainen tunnetila toimii asiakkaan kanssa ja nimeä se. Sen jälkeen mieti kuinka pääsisit siihen tunnetilaan. Esimerkiksi sen kautta, miten olet päässyt siihen tunnetilaan viimeksi. Vaikuta tunteisiisi esimerkiksi kuuntelemalla lempimusiikkiasi ennen asiakastapaamista.
7. Tee kiitollisuusharjoituksia: Kirjoita päivittäin kiitollisuuspäiväkirjaa, johon nimet kolme kiitollisuuden aihetta. Älä nimeä aina samoja aiheita. Tee asiakkaiden ja läheistesi luo kiitollisuuskäyntejä tai kiitollisuussoittoja.
8. Opi analysoimaan erehdykset rakentavasti, jolloin sinulla ei ole epäonnistumisia vaan ainoastaan onnistumisia ja oppimiskokemuksia. Etsi myös tosiasiatietoa, ettet tulkitse tilanteita negatiivisella tavalla väärin.
9. Juorua toisista selän takana positiivisesti.
10. Keskity voimavaroihisi ja kykyihin ylittää esteitä.
11. Ala treenata jotain urheilulajia, joka lisää sinnikkyyttäsi.
12. Varaudu mahdollisiin esteisiin etukäteen.
13. Kehitä läsnäolotaitoja ja itsereflektointia.
14. Palkitse itseäsi monta kertaa päivässä.
15. Kehitä itseluottamustasi tekemällä paljon toistoja ja reflektoimilla niitä.
16. Hanki itsellesi voimavaroja luonnossa liikkumisesta tai lempiharrastuksistasi. lepää kunnolla, koska sekin vaikuttaa suoraan mielialaan.

KUVIO 6. Psykologisen pääoman kehittämisen keinoja

9 PSYKOLOGISEN PÄÄOMAN EDUT JA KEINOT MYYNTITYÖN KONTEKSTISSA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää psykologisen pääoman soveltuvuutta myyntityöhön sekä syventää ymmärrystä psykologisesta pääomasta ilmiönä. Ensimmäinen tutkimuskysymyksemme käsitteli psykologisen pääoman hyödyllisyyttä myyntityön kontekstissa. Myyntityön teoriaosuudessa asenne nostettiin merkittäväksi myynnin menestymistä mittaavaksi tekijäksi. Koska psykologinen pääoma kuvaa asennetta, oli tutkimuskysymyksen hypoteesina, että psykologinen pääoma on myyntityössä oleellinen.

Tutkimuksessamme psykologisen pääoman kaikkien osa-alueiden (toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus) tärkeydestä myyntityön suhteen haastateltavat olivat yksimielisiä. Vastauksista tuli sellainen vaikutelma, että psykologinen pääoma on keskeinen ylipäättänsä työelämässä, mutta sen tarve myyntityössä vain korostuu. Myös aiemmat tutkimustulokset tukevat johtopäätöstä, että psykologisen pääoman hyödyllisyys korostuu ihmisläheisissä palveluammateissa verrattaessa niitä esimerkiksi tehdastyöhön, jossa työnkuvaan ei sisälly merkittävästi sosiaalista vuorovaikutusta (Avey, Reinhard, Luthans & Mhatre 2011, 146).

Toinen tutkimuskysymyksemme käsitteli sitä, kuinka psykologisen pääoman eri osa-alueita (toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus) voidaan kehittää myyntityön kontekstissa. Tutkimuksemme tuotti runsaasti käytännön ehdotuksia ja keinoja näiden osatekijöiden kasvattamiseen ja kiteytimme niistä tutkimuksen lopuksi oman kuvion (kuvio 6). Keinojen sisältö oli mielestämme monipuolinen ja mielenkiintoinen. Jotkin keinot, kuten tavoitteiden asettaminen ja pilkkominen osatavoitteisiin, eivät sinänsä tarjonneet mitään kovinkaan uutta myynnin valmennuksessa. Niiden lisäarvo tulee ehkä siinä, kuinka ne liitetään psykologisen pääoman teoriaan. Kun myyjä tulee tietoiseksi keinojen vaikutuksesta asenteeseen, voi se uskoaksemme lisätä niiden vaikuttavuutta. Toisekseen tutkimuksessa nousi esiin harjoituksia, jotka ovat tuttuja paremminkin eri elämäntapaoppaista, kuten kiitollisuusharjoitusten teko. Psykologiassa pääomassa tieteellinen perusta tuo tämäntyyppisille harjoituksille enemmän uskottavuutta, koska ne eivät voi siksi olla vain asianosaisen intuition varassa annet-

tuja neuvoja. Kiitollisuudesta merkittävää tutkimustyötä ovat tehneet esimerkiksi McCullough, Emmons ja Tsang (2002, 112-127).

9.1. Tutkimuksen toteutuminen

Psykologinen pääoma on suhteellisen tuore käsite jota Suomessa on hyödynnetty vielä niukasti. Tämän vuoksi psykologisen pääoman tutkimukselle on tarvetta, minkä myös haastateltavat toivat esille. Toisaalta juuri tutkimuksen puute oli myös opinnäytetyön tekemisen haaste, koska hyödynnettävää aineistoa joistain psykologista pääomaa koskevista spesifisistä kysymyksistä ei juuri ollut. Käsitteen uutuus tuli mielestämme ilmi myös teemahaastatteluissa. Vaikka haastateltaville psykologinen pääoma oli tuttu ja useimmat olivat tehneet aiheesta julkaisuja, hekin tarkastelivat psykologisen pääoman eri elementtejä hiukan eri näkökulmista.

Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus, joka toteutettiin soveltamalla teemahaastattelua ja avointa haastattelua oli mielestämme onnistunut. Saimme siten kerättyä tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa. Kyseinen tiedonkeruumenetelmä mahdollisti myös sellaisen tutkittavien tärkeäksi kokeman tiedon saamisen, joka olisi tarkkaan strukturoidussa haastattelussa saattanut kokonaan jäädä nousematta esiin. Yksilöhaastattelut puolestaan takasivat sen, että jokaisen haastateltavan omat ajatukset tulivat sellaisinaan esiin, ilman että toisten tutkittavien vastaukset olisivat ohjailleet heidän ajatteluaan.

Keinojen keräämisessä haasteen toi psykologisen pääoman elementtien päällekkäisyys, mikä näkyi myös vastauksissa. Olimme odottaneet, että jokaiseen osalueeseen olisi tullut tutkittavilta enemmän täsmäohjeita, mutta ilmeni, että monet harjoitukset vaikuttivat psykologiseen pääomaan kokonaisvaltaisesti, eivätkä vain yhteen elementtiin. Toisaalta tätä havaintoa tukevat myös aiemmat tutkimustulokset (Luthans ym. 2006, 392). Mielestämme aiheen käsittely elementti kerrallaan oli kuitenkin hyödyllinen, koska se nosti esiin eri painotuksia psykologisesta pääomasta ja uskoaksemme saimme sen vuoksi monipuolisempia keinoja psykologisen pääoman harjoittamiseen. Jotta tutkimuksessa kuitenkin säilyi johdonmukaisuus, oli aineiston

analysoinnissa käytetty aineistolähtöinen sisällönanalyysi mielestämme hyvä valinta. Tuloksetosiossa psykologisen pääoman osa-alueiden käsittely alkoi teoriaosuudesta muodostaen tutkimukselle tukevan rungon. Tämän jälkeen seurasivat tutkittavien näkemykset, joita lukijan oli helppo peilata vallitsevaan teoriaan. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on uudistaa teoreettista käsitystä (Vilkkä 2005, 140-141) ja opinnäytetyömme rakenteessa se näin havainnollistui erinomaisesti.

9.2. Tutkimuksen luotettavuus

Hyvään tutkimusraporttiin sisältyy Syrjäläisen (1994, 103-104) mukaan esimerkiksi se, että havainnot käsitteellistetty relevantisti ja kytketty käsitteisiin monin tavoin. Tutkimustehtävä on tarkennettu tutkimuksen kuluessa ja samoja havaintoja on löydetty useasti. Tutkijan tulkinnat eivät ole häivyttäneet alkuperäistä kontekstia, vaikka hän onkin lähestynyt sitä monin tavoin. Aineiston hankintaa varten laaditut haastattelut ovat kehittyneet ja tutkijalla on ollut aineistoa kohtaan monia näkökulmia. Metsämuuronen (2011, 264) täydentää, että laadullisessa tutkimuksessa, lukijan tulee saada raportin perusteella oikea käsitys siitä, miten tieto on hankittu ja kuinka luotettavaa tieto on. Mielestämme tutkimusaineisto osoittaa, että samoja havaintoja on tutkimuksessa monin paikoin ja tutkittavien näkemykset täydentävät toisiaan. Jotta alkuperäinen konteksti ei katoaisi tutkijoiden tulkintojen alle, on tässä tutkimuksessa käytetty mahdollisimman paljon suoria lainauksia tutkittavien kommentista.

Koska laadullinen tutkimus ei ole yhteneväinen perinne, sen luotettavuuden arvioinnista on myös erilaisia käsityksiä. Laadullisen tutkimuksen sanotaan olevan pätevä, kun sen tutkimustulokset vastaavat tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta. Tutkimusprosessin luotettavuudella voidaan tarkoittaa myös sitä, vastaavatko tutkijan tekemät tulkinnat ja käsitteellistäminen tutkittavien käsityksiä. (Vilkkä 2005, 157-158). Mielestämme tutkimuskysymykset ovat selkeästi rajattuja ja niihin on saatu kattavia ja moniulotteisia vastauksia. Tutkittavien sanoma on pyritty säilyttämään juuri sellaisena, kuin he ovat sen tarkoittaneet. Tässä on ollut avuksi myös

teemahaastattelun lisäksi käytössä ollut avoimen haastattelun metodi, joka on mahdollistanut lisäkysymysten esittämisen silloin kun jokin asia on jäänyt epäselväksi tai tulkinnanvaraiseksi tutkimushaastattelussa.

Laadullista tutkimusta ei voida toistaa sellaisenaan sen ainutkertaisuutensa vuoksi. Kuitenkin tutkimuksella tulee olla jonkinlainen käytännön toistettavuus, jotta sillä olisi tieteellistä merkitystä. Laadullista tutkimusta voidaankin arvioida teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan, jolloin lukija päätyy tutkimustekstissä samaan tulokseen kuin tutkimuksen tekijä. Tämä vaatii tutkimusprosessin tarkkaa kuvausta sekä päättelyn ja tulkinnan havainnollistamista aineistokatkelmilla tutkimustekstissä (Vilka, 2005, 160). Vilka (2005,158) esittää, että laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyllä tutkimuksella tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimuksen luotettavuus eivät voi olla toisistaan erillisiä ilmiöitä. Lopulta luotettavuuden kriteeriksi muodostuu tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska tutkimuksessa arvioidaan tutkijan tekemiä valintoja ja ratkaisuja. Tämä edellyttää, että tutkija itse arvioi tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen valintansa kohdalla. Luotettavuutta arvioidaan jatkuvasti suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Tutkijan tulisi kyetä perustelemaan mistä valintojen joukosta valinta tehdään, mitä nämä ratkaisut ovat ja miten hän päätyy lopullisiin ratkaisuihin. Lisäksi edellytetään arviointia tutkijan ratkaisuiden tarkoituksenmukaisuutta tavoitteiden kannalta. Tutkijan tulee pystyä dokumentoimaan se, miten on hän päätenyt johtopäätöksiinsä ja tulkintoihinsa. (Vilka 2005, 158-159).

Tätä tutkimusta arvioitaessa tulee huomioida, että kyseessä on pieni otanta, joka asettaa rajoituksia tutkimuksen yleistettävyydelle. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa otos valikoituu tahtomattaankin suhteellisen pieneksi, koska laadullinen tutkimustapa on aikaa vievä. Koska tutkittava ilmiö on Suomessa tuore eikä vielä laajalle levinnyt, on ilmiön asiantuntijoitakin vasta pieni joukko, joka asettaa myös rajoituksia tutkittavien löytämiseksi.

9.3. Tutkimuksen johtopäätökset sekä tuloksien hyödyntäminen

Tässä tutkimuksessa tulee mieleen johtopäätös, että ensiksi on tärkeä ymmärtää mistä ilmiöstä asenteessa on kyse. Ymmärrys ja tieto aiheesta johtavat siihen, että seuraavaksi asenteelle voidaan tehdä jotain. Harjoitukset antavat konkreettisia välineitä psykologisen pääoman kasvattamiseen. Tämä taas näkyy ihmisen hyvinvointina ja organisaation parempana tuloksena.

Haastatteluissa nousi esiin psykologisen pääoman jatkotutkimusten tarve. Koska kyse on melko tuoreesta käsitteestä, tutkimustietoa tarvitaan lisää. Leppänen huomauttaa, että Luthans on varsin perusteellisesti tutkinut psykologisen pääoman ulottuvuuksia sinällään. Siksi mielestämme lisätutkimuskohteena olisi tärkeää keskittyä esimerkiksi psykologisen pääoman valmentamiseen ja sen kehittämiseen tuloksia mittaamalla. Heikkilä ehdottaa, että psykologisen pääoman kehittymistä voitaisiin mitata myös esimerkiksi työn ilmapiirimittauksilla. Mielestämme tämä on varteenotettava näkökulma. Koska psykologisen pääoman kehittyminen näkyy yrityksessä monin tavoin, asenteen mittaaminen sinällään ei välttämättä kerro vielä riittävästi tuloksista. Relevanttia voisi olla käyttää esimerkiksi työn imua (Hakanen 2009, 42) mittaavaa arviointimenetelmää, joka mittaa osittain samantyyppisiä vaikutuksia kuin psykologinen pääomakin. Koska psykologisen pääoman kehittämisellä on yhteys myös myynnin kehittymiseen, (Rauhala ym. 2013, 56) voi mittaaminen yksinkertaisimmillaan olla pelkän myynninkin seuraamista.

Tutkimuksessamme ilmeni, että psykologisen pääoman mittarista oli tehty ainakin kaksi eri käännöstä suomeksi. Mittaristo kaipasi haastateltavien mukaan vielä kehittämistä. Mankan kokemusten mukaan suora käänнос ei ole Suomessa toimivin, vaan mittaristo olisi hyvä kääntää enemmän suomalaisen kulttuuriin sopivaksi, jolloin mittaustuloksetkin olisivat luotettavimpia. Mankan tuoma näkökulma siitä, että mittari olisi vapaasti kaikkien käytettävissä, voisi mielestämme lisätä suuremman yleisön kiinnostumista psykologisesta pääomasta. Tällaisia toteutuksia on tehty esimerkiksi työn imusta Työterveyslaitoksen kotisivuilla, joissa testin täytettyään saa vastaukset omasta työn imun tasostaan. Kansainvälinen esimerkki löytyy positiivisen psykologian virallisilta kotisivuilta Authentic Happiness, joita Pennsylvanian yliopisto ylläpitää.

Sivuilla voi ilmaisen rekisteröinnin jälkeen testata muun muassa optimisminsa tason ja kartoittaa vahvuuksiaan.

Myynnin johtamisen professori Petri Parviaisen (2013, 12) esiintuoma kansanluonteemme hyötyisi psykologisen pääoman valmennuksesta, joka ohjaa pessimismistä optimistisuuteen. Siksi asenteen valmentaminen Suomessa on erityisen tärkeää. On myös rohkaisevia tutkimustuloksia siitä, kuinka jo lyhyet valmennukset aiheuttavat 2-10 prosentin psykologisen pääoman kasvua ja suorituskyvyn paranemista (Luthans ym. 2006).

Manka on kokenut valmennuksissaan hyödyllisenä ryhmältä saadun tuen. Ryhmän antama kannustus yhdistettynä yhteiseen ideointiin vaihtoehtoisten keinojen hankkimiseksi psykologisen pääoman kehittämisessä kuulostaa lyömättömältä idealta. Myös Luthans ym. (2006) tekemässä lyhytinterventiossa keskeisenä metodina oli yhdessä ideoiminen ja oppiminen. Uskoaksemme tällä tavoin saadaan kaikkein vaikuttavimmat tulokset psykologisen pääoman kasvattamisessa. Olisi myös mielenkiintoista kerätä valmennusryhmissä herääviä ideoita omaan tietopankkiin. Vaikka osa käyttökelpoisista keinoista psykologisen pääoman lisäämiseksi ovat todennäköisesti ihmisen persoonan ja työnkuvaan sidonnaisia, löytyy sieltä suurella todennäköisyydellä menetelmiä, joista voivat hyötyä myös muut. Manka kannustaa etsimään sopivia valmennustapoja psykologisen pääoman valmentamiseen. Hänestä nettimateriaalin kehittäminen voisi olla hyödyllistä. Olisi hyvä, että materiaalia olisi helposti saatavilla asiasta kiinnostuneille. Manka olisi itse asiassa valmis aloittamaan psykologisen pääoman opettamisen jo lapsille peruskoulussa, jolloin ihminen on vastaanottavimmillaan uusille asioille.

Yhteenvetona todettakoon, että psykologinen pääoma koetaan tämän tutkimuksen perusteella äärimmäisen tärkeänä ominaisuutena myyntityölle. Tätä näkemystä tukee myös psykologisen pääoman teoriatausta. Jo neljää ammattilaista haastatteleamalla kokoon saatiin tukeva paketti keinoja, joilla psykologista pääomaa voidaan kehittää yksilötasolla. Haastateltavat pitivät psykologisen pääoman valmennuksia merkittävinä keinoina edistää psykologisen pääoman kasvua Suomessa.

LÄHTEET

- Avey, J. B., Luthans, F. & Youssef, C. M. 2010. The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*. 36. 430-451
- Avey, J. B., Luthans F., Smith R. M. & Palmer . N. F. 2010. Imapct of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol 15 (1) 17-28
- Avey, J. B., Luthans F. & Jensen S. M. 2009. Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*. Vol. 48, Issue 5. 677-693
- Avey, J.B., Reinhard, R.J., Luthans, F. & Mhatre, K.H. 2011. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance. *Human Resource Development Quarterly* 22, 2, 127–152.
- Bandura A. 1982. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Journal of Psychology* 3, 122-147
- Bandura, A. 1994. Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (toim.) *Encyclopedia of human behavior*. Vol. 4. 71-81 New York: Academic Press.
- Csíkszentmihályi, M. 2005. Flow — elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu Helsinki: Rasalas.
- Denzin N. K. & Lincoln Y. S. 2000. Introduction. *Entering the Field of Qualitative Research*. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) 2000: *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks. 1-17
- Fredrickson B. L. 2001. The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *The American psychologist*. Vol 56 (3) 218-226.
- Fredrickson B. L. 1998. What good are positive emotions? *Review of General Psychology*. Vol 2 (3)., s. 300-319
- Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale). Työterveyslaitos
- Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epämurkavuusalueella. Talentum.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 1985. Teemahaastattelu. Yliopistopaino.

Lahti, E. 2014. Sisu rakentaa sillan tämän päivän ja huomisen välille. Positiivinen psykologia; Tiede hyvinvoinnin taustalla.

<http://positiivinenpsykologia.wordpress.com/2014/06/17/sisu-rakentaa-sillan/> Viitattu 29.7.2014

Leppänen, M., & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Lewis, S. 2011 Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations. Julkaisija: John Wiley & Sons, Ltd.

Luthans, F. 2002. Positive Organizational Behaviour: Developing and Managing Psychological Strengths. Academy of Management Executive, 16: 57-72

Luthans F., & Youssef, C.M. 2004. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, Organizational Dynamics, 33(2): 143-160.

Luthans, F., Luthans K. W. & Luthans B. C. 2004. Positive psychological capital: Beyond human and social capital. Business Horizons 47 / 1 s. 45-50

Luthans F., Avey J.B., Norman S.M. & Combs G.M. 2006. Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. Journal of Organizational Behaviour vol 27, No. 3. 387-393.

Luthans, F., Avolio, B. J. Avey, J. B. & Norman S. M. 2007. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. Personnel Psychology, 60, 541-572.

Luthans, F., Youssef, C. M, Avolio, B. 2007. Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford: Oxford University Press.

Luthans, F., Avey J. B. & Patera J. L. 2008. Experimental Analysis of a web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. Academy of Management Learning & Education, vol 7, No. 2. 209-221

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio B. J., & Peterson S. J. 2010. The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. Human Resource Development Quarterly vol 21, no 1, 41- 67

Martela, F. 2013. Tahdonvoiman käyttöohje. 20 työkalua, joilla saat asioita aikaan. Tammi.

Manka, M-L. (2013). Työnilo. Sanoma Pro Oy.

McCullough, M., Emmons, R. & Tsang, J. 2002. The Grateful Disposition: A Conceptual and Empirical Topography. *Journal of Personality and Social Psychology* 82: 112-127.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä : e-kirja opiskelijalaitos. Helsinki : International Methelp, Booky.fi

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY, Helsinki

Norvapalo, K. 2014. The quality and development of the leader-follower relationship and psychological capital: a longitudinal case study in a higher education context. Jyväskylän yliopisto.

Parviainen, P. Myyntipsykologia. Näin meille myydään. (2013) Docendo Oy.

Peterson, C. & Seligman M. E. P. 2004. Character Strength and Virtues: A Handbook and Classification. Oxford: Oxford University Press.

Pitkäranta, A. 2010 Laadullisen tutkimuksen tekijälle; Työkirja. Viitattu 25.8. 2014 http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf

Rauhala I., Leppänen, M., & Heikkilä A. 2013. Pääasia: organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY

Rummukainen, T. 2012. Huippumyyjä – omianisuudet & tositarinoita. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Salovey, P., Rothman A.J., Detweiler J.B., Steward W.T. 2000. Emotional states and physical health. *American Psychologist*. 55: s 110–121.

Scaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* 66, 701-716.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71-92.

Seligman, M. E. P. 1999. Optimistin käsikirja. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Seligman, M. E. P. 2008. Aito onnellisuus. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä

Syrjäläinen, E. 1994. Etnografisen opetuksen tutkimus: kouluetnologia. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S Saari. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy. Rauma. 68-112

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Verleysen B., Lambrechts F. & Van Acker F. 2014. Building Psychological Capital With Appreciative Inquiry; Investigating the Mediating Role of Basic Psychological Need Satisfaction. *Journal of Applied Behavioral Science*, 14.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Vygotski, L. S. 1978. Thought and Language. Cambridge: MIT Press.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Mistä on hyvät myyjät tehty? Myyntitaidon käsikirja II. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä

LIITE 1

AVOIMEN HAASTATTELUN HAASTATTELURUNKO:

Mikä on psykologisen pääoman historia Suomessa?

Millä tavoin olet itse tutkinut / käyttänyt psykologista pääomaa, mitä kokemusta sinulla on tästä aiheesta?

Mitä etua / hyötyä myyntityössä on toiveikkuudesta?

Miten myyntialan ihmiset voivat kehittää omaa toiveikkuuttaan?

Mitä etua / hyötyä myyntityössä on optimismista?

Miten myyntialan ihmiset voivat kehittää omaa optimismiaan?

Mitä etua / hyötyä myyntityössä on sinnikkydestä?

Miten myyntialan ihmiset voivat kehittää omaa sinnikkyyttään?

Mitä etua / hyötyä myyntityössä on itseluottamuksesta?

Miten myyntialan ihmiset voivat kehittää omaa itseluottamustaan?

Mitä psykologisen pääoman kehittäminen edellyttää oppijalta itseltään?

Miten psykologisen pääoman tasoa /kasvua kannattaa seurata?

Mitkä ovat psykologisen pääoman ongelmakohdat Suomessa?

Tiedätkö, onko psykologista pääomaa hyödynnetty myyntityössä Suomessa?

Jos, niin miten ja millaisin tuloksin?

Miten myyntityössä käytettävää psykologista pääomaa tulisi jatkossa Suomessa kehittää?